



Dr. R. Amiruddin Siabaan, M.Pd  
Dr. Rahmat Hidayat, MA  
Drs. Rustam, MA



Manajemen merupakan bidang ilmu yang banyak mempengaruhi dan bahkan merasuki hampir seluruh aspek kehidupan manusia. Manajemen memberikan arah untuk mengenali kemampuan, kelebihan serta kekurangan diri sendiri. Manajemen memberikan cara yang lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan suatu pekerjaan sehingga menghasilkan tujuan yang diinginkan.

Manajemen Lembaga Pendidikan Islam hadir untuk memberikan arah bagi proses penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia dalam menggerakkannya untuk mencapai Tujuan Pendidikan Islam secara efektif dan efisien. Manajemen pendidikan Islam mencakup objek bahasan yang cukup kompleks, yang dapat dipertimbangkan atau dijadikan bahan dalam merumuskan kaidah-kaidahnya. Masing-masing bahan itu diintegrasikan untuk mewujudkan manajemen pendidikan yang bercirikan Islam. Istilah Islam yang melekat pada kata manajemen bisa berupa Islam wahyu dan Islam budaya..



Manajemen Lembaga Pendidikan Islam



Penerbit Buku Umum dan Perguruan Tinggi  
Jalan Sesar Komplek Citra Mulia Blok III, 14 Medan  
Email: cendekia.lpppi@gmail.com  
Website: lpppiindonesia.com



Dr. H. Amiruddin Siabaan, M.Pd  
Dr. Rahmat Hidayat, MA  
Drs. Rustam, MA



# Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Menuju Lembaga Pendidikan  
Unggul, Kompetitif  
dan Bermutu

Editor :  
Dr. Muhammad Rifa'i, M.Pd



# Pendahuluan

Lembaga pendidikan Islam seyogyanya harus memiliki orientasi yang jelas. Ibarat kendaraan, orientasi itu seperti trayek, yaitu jalur yang harus dilalui untuk mencapai tujuan. Dengan pengertian lain, orientasi merupakan sasaran yang mengantarkan pada tujuan. Oleh karenanya, orientasi dapat membuat gerak pendidikan lebih terarah, teratur, dan terencana. Untuk merumuskan orientasi tersebut perlu mempertimbangkan fenomena-fenomena yang terjadi terkait dengan pendidikan. (Hidayat, 2016: 1).

Pendidikan pada dasarnya merupakan sebuah proses transformasi pengetahuan menuju kearah perbaikan, penguatan dan penyempurnaan semua potensi manusia. Oleh karena itu, pendidikan tidak mengenal ruang dan waktu, ia tidak dibatasi oleh tebalnya tembok sekolah dan juga sempitnya waktu belajar dikelas. Pendidikan berlangsung sepanjang hayat dan bisa dilakukan dimana saja dan kapan saja manusia mau dan mampu melakukan proses kependidikan.

Tujuan yang ingin dicapai dalam pendidikan Islam adalah membentuk insan kamil, yakni manusia paripurna yang memiliki kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual sekaligus. Tujuan seperti ini tidak mungkin bisa terwujud tanpa adanya sistem dan proses pendidikan yang baik. Oleh karena itu, para pakar pendidikan Islam kemudian mencoba merumuskan dan merancang bangunan pemikiran kependidikan Islam yang diharapkan mampu menciptakan manusia-manusia paripurna, yang akan mengemban





tugas menyejahterakan dan memakmurkan kehidupan dimuka bumi ini.

A. Malik Fadjar (2004: 267) menyarankan, sekurang-kurangnya ada empat hal yang harus dilihat dalam gerak pendidikan, yaitu pertumbuhan (*growth*), perubahan (*change*), pembaruan (*development*), dan keberlanjutan (*sustainability*). Fenomena-fenomena ini akan berkembang secara dinamik sehingga menuntut kepekaan para manajer dalam merespons muncul-munculnya gejala-gejala tersebut, melalaui serangkaian penataan strategi baru kondusif dalam memajukan lembaga pendidikan Islam.

Mujammil Qomar (2010: 48) menyatakan bahwa gejala pertumbuhan lembaga pendidikan dengan berbagai model merupakan keniscayaan yang tidak dapat dibendung lagi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan masyarakat yang variatif; gejala perubahan lembaga pendidikan akan mempengaruhi keadaan pendidikan masa depan karena tantangan-tantangan yang dihadapi makin kompleks dan multidemensi. Gejala pembaharuan selalu muncul kepermukaan karena tuntutan efektifitas dan efesiensi sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi modern. Sejatinya, setiap model pendidikan yang dikembangkan – apapun bentuknya selalu ingin bertahan hidup (*survive*) ditengah-tengah masyarakat.

Selanjutnya Mujammil Qomar (2010: 48) menambahkan bahwa gejala-gejala tersebut makin membiak dalam era modernisasi dengan arus informasi yang begitu deras. Arus informasi bukan hanya memberikan berita-berita penting kepada publik, melainkan lebih dari itu. Informasi memberikan motivasi untuk mewujudkan suatu perubahan yang serba ideal, yang memantulkan daya tarik yang mampu menyerap perhatian orang banyak terhadap perubahan-perubahan yang sedang dilakukan.

Pendidikan Islam seperti juga pendidikan lainnya akan menghadapi gejala-gejala tersebut. Husni Rahim (2001: 14) menyatakan bahwa masa depan pendidikan Islam dipengaruhi tiga isu besar: globalisasi, demokratisasi, dan liberalisasi Islam. Globalisasi juga mempengaruhi sistem pendidikan Islam. Penetrasi budaya global terhadap kehidupan masyarakat Indonesia akan direspons secara berbeda oleh kalangan pendidikan: permesif, defensif dan transformatif. Tuntutan demokratisasi pada akhirnya juga mengarah pada sistem pengelolaan pendidikan yang lebih otonom dan beragam. Tuntutan partisipasi masyarakat khususnya dalam pengawasan mutu pendidikan semakin meningkat, tuntutan pengelolaan pendidikan yang transparan dan bertanggung jawab,



dan tuntutan untuk mengimplementasikan paradigma pendidikan yang menekankan peran aktif siswa.

Selanjutnya isu liberalisasi Islam juga akan mempengaruhi pendidikan Islam, baik dalam persepektif yang ekstrem maupun persepektif moderat. Dalam persepektif ekstrem, liberalisasi Islam berarti mengabaikan sama sekali teks-teks suci ketika membahas isu-isu yang memang tidak dijelaskan secara eksplisit. Sementara itu, persepektif yang moderat menyadari perlunya penafsiran yang bebas terhadap teks-teks suci sejauh tetap konsisiten dengan nilai dasar yang dikandungnya, sehingga isu baru apa pun yang berkembang dewasa ini pada dasarnya memiliki relevansi dengan esensi ajaran agama. (Rahim, 2001: 14).

Selain pengaruh isu-isu yang mendunia, pendidikan Islam juga harus tanggap terhadap problem-problem nasional, mengingat pendidikan Islam merupakan aset pembangunan pendidikan nasional. Dalam posisi seperti ini, sudah menjadi kewajiban moral bagi para praktisi pendidikan Islam untuk memberikan kontribusi dalam memecahkan problematika yang mendera bangsa Indonesia. Malik Fadjar kembali menyarankan bahwa pengembangan pendidikan Islam kedepan secara realistis harus disinkronkan dengan kebijakan pendidikan nasional guna membebaskan bangsa dari impitan berbagai persoalan.

Oleh karena itu, pendidikan Islam harus memiliki orientasi visioner yang multidimensi. Orientasi tersebut hendaknya didasarkan pada pengadaan berbagai kemampuan yang harus dimiliki pendidikan Islam sebagai jawaban terhadap berbagai tuntutan dan tantangan yang dihadapi dalam era globalisasi ini, era penuh dengan persaingan, baik antar daerah, lembaga pendidikan, kebijakan, sistem pendidikan dan juga persaingan antar lulusan lembaga pendidikan.

Seorang lulusan dari lembaga pendidikan apa pun selama memiliki keunggulan tertentu, yang tidak dimiliki lulusan lainnya, tentu akan mengangkat derajat dan martabat lembaga tempat dia belajar. Sebaliknya seorang lulusan yang tidak memiliki kapabilitas dan kompetensi apa-apa akan mendegradasikan citra lembaga pendidikan yang menghasilkannya. Dengan begitu lulusan/alumni berfungsi sebagai refleksi kualitas lembaga pendidikan, meskipun hal tersebut bukan indikator satu-satunya.

Menurut A. Malik Fadjar (2004: xxii), untuk mewujudkan kualitas pendidikan yang teruji dengan baik, ada beberapa prinsip orientasi strategis dalam mengembangkan pendidikan Islam, yaitu:

- a. Orientasi pengembangan sumber daya;
- b. Mengarah pada pendidikan Islam multikulturalis;



- c. Mempertegas misi dasar *'liutammima makarim al-akhlaq* (untuk menyempurnakan akhlak manusia); dan
- d. Mengutamakan spritualisasi watak kebangsaan.

Empat prinsip tersebut mewakili empat dimensi yang terjalin secara integral yang menjadi orientasi pendidikan Islam, yaitu dimensi potensial, dimensi kultural, dimensi etik, dan dimensi spritual. Dimensi potensial menggambarkan alur pendidikan pada pengembangan sumber daya manusia menuju terbentuknya masyarakat madani; dimensi kultural mengarahkan gerak pendidikan supaya ramah terhadap budaya lokal sehingga bersifat inklusif; dimensi etik mengarahkan alur pendidikan agar benar-benar mengemban misi menanamkan moral pada seluruh bangsa; sedangkan dimensi spritual mengarahkan pendidikan agar mempunyai jiwa keimanan sebagai dasar dalam mengarungi kehidupan sehari-hari yang penuh godaan.

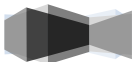
Dari sisi keterpaduan, sebenarnya pendidikan Islam berusaha mewujudkan siswa atau alumninya untuk memiliki keimanan yang tangguh, intelektual unggul, peduli dalam beramal, anggun akhlaknya, dan mahir dalam berbagai keterampilan

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dibutuhkan suatu pengelolaan (manajemen) dalam pendidikan. Dalam implementasinya, manajemen pendidikan seharusnya benar-benar mampu beroperasi dan berfungsi mempermudah pencapaian tujuan pendidikan. Untuk itulah dibutuhkan konsep yang baik dan matang dalam upaya implementasi manajemen pendidikan. Keterbatasan pengetahuan akan manajemen pendidikan menjadi salah satu faktor yang melatar belakangi implementasi manajemen pendidikan yang kurang memadai.

Dua sumber hukum Islam (Alquran dan Hadits) yatanya telah banyak mengulas perihal manajemen, dan manajemen pendidikan. Bagaimana umat Islam mengkaji dan menganalisa apa yang tersirat dalam dua sumber hukum Islam tersebut, agar kemudian dapat ditemukan suatu konsep manajemen pendidikan berbasis Islam, (yang berdasarkan pada ajaran Islam, berlandaskan pada Alquran dan hadits).

Manajemen Lembaga Pendidikan Islam pada dasarnya adalah, bagaimana pengelolaan yang dilakukan dalam mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya. Tentunya terdapat acuan dasar yang dijadikan pedoman, diantaranya adalah:

1. Dalam Islam, motivasi dasar yang harus dilakukan oleh setiap muslim dalam menjalankan hidup ini adalah pengabdian pada Allah Swt.



2. Alqur'an menegaskan bahwa cara yang terbaik untuk mendapatkan prestasi dalam hidup ini adalah dengan bekerja. Pada dasarnya, seseorang tidak akan mendapatkan sesuatu selain yang ia usahakan. Bahwa bekerja itu harus didasari karena Allah (ikhlas).
3. Dalam hidup dan bekerja, Islam mengajarkan akan pentingnya berorientasi ke masa depan. Dengan ini tumbuhlah sikap yang konsekuen dalam bentuk perilaku yang selalu mengarah pada cara kerja yang efisien (hemat energi). Sikap seperti ini merupakan modal dasar dalam upaya untuk menjadikan manusia yang selalu berorientasi pada nilai-nilai produktif.

Lebih lanjut dijelaskan oleh A. Malik Fajar (1999) dalam bukunya; *Reorientasi Pendidikan Islam*, bahwasanya Pendidikan Islam dan termasuk juga manajemennya harus berorientasi pada prestasi (*achievement oriented*) dan bukan *prestige* semata, artinya;

1. Hidup harus mempunyai cita-cita. Karena itu, kerja yang benar adalah kerja yang direncanakan dan diperhitungkan secara matang untung ruginya dan konsekuensi logis yang ditimbulkan, agar dapat menciptakan masa depan yang lebih maju dan lebih sejahtera dari masa sekarang. Manusia akan ditentukan oleh kualitas ibadah, termasuk kerjanya ketika berada di dunia.
2. Kerja santai, tanpa rencana, malas, boros tenaga, waktu dan biaya adalah bertentangan dengan nilai-nilai Islam. Islam mengajarkan agar setiap detik dari waktu harus diisi dengan tiga hal yaitu; peningkatan keimanan, beramal sholeh dan berkomunikasi sosial (QS. Al-Asyr).
3. Semua masalah yang menjadi tanggung jawab harus dihadapi dengan penuh rasa tanggung jawab (*responsibility*) dan penuh perhitungan (*accountability*). Karena apa yang dilakukan seseorang pada akhirnya akan kembali pada dirinya sendiri.
4. Dalam Islam, hidup harus hemat dan sederhana, tidak konsumtif dan berlebihan tetapi juga tidak kikir.
5. Islam menilai, sebaik-baik pekerjaan adalah yang dikerjakan sebaik-sebaiknya (*ahsanu 'amala*) sebagaimana juga Allah menciptakan langit, bumi dan segala isinya dengan sebaik-baiknya.

Hakikat pendidikan Islam adalah usaha orang dewasa muslim yang bertaqwa, secara sadar mengarahkan dan membimbing pertumbuhan serta perkembangan fitrah (kemampuan dasar) anak didik melalui ajaran Islam ke arah titik maksimal pertumbuhan dan perkembangannya. Dengan demikian, hakikat manajemen pendidikan Islam adalah pengelolaan berbagai aktivitas yang dilakukan orang dewasa secara sadar dalam mengarahkan dan



membimbing pertumbuhan serta perkembangan anak didik ke arah titik maksimal (pribadi muslim) secara efektif dan efisien.

Manajemen Lembaga pendidikan Islam pada dasarnya adalah sebagai kegiatan memimpin, mengatur dan mengarahkan waktu, ruang, personal, daya, dana dan fasilitas secara efektif dan efisien dalam interaksi kegiatan pendidikan Islam secara teoritis maupun praktis agar tujuan pendidikan tersebut tercapai. Manajemen Lembaga pendidikan Islam secara teoritis maupun praktis mempunyai konsep yang sama dengan manajemen secara umum. Dalam mencapai tujuan, perlu pengembangan yang berorientasi ke depan, persepsi yang berpandangan luas, berwatak indisipliner, serta berpijak pada budaya bangsa.

Pada dasarnya, fungsi-fungsi manajemen lembaga pendidikan Islam sama dengan manajemen secara umum serta manajemen pendidikan pada umumnya, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Hanya saja, dalam operasionalnya, manajemen lembaga pendidikan Islam berlandaskan pada Alquran dan Hadits.

Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal, dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip, dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam setiap organisasi baik pemerintah, pendidikan, perusahaan, keagamaan, sosial dan sebagainya. Manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi, jika seorang manajer mempunyai pengetahuan tentang manajemen dan mengetahui bagaimana menerapkannya, maka dia akan dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien.

Ditinjau dari perspektif sistem filsafat, manajemen lembaga pendidikan Islam tersebut telah mencakup sisi ontologi, epistemologi, dan aksiologi. Ontologi sebagai obyek pengelolaan, dalam hal ini berupa lembaga (organisasi), dan hal-hal lain yang terkait; epistemologi sebagai cara atau metode pengelolaan, dalam hal ini berupa proses pengelolaan dan cara menyiasati; sedangkan aksiologi sebagai hasil pengelolaan berupa pencapaian tujuan.

### **Daftar Bacaan**

Fadjar, A. Malik, 1999. *Reorientasi pendidikan Islam*, Jakarta: Fadjar Dunia.

Fadjar, A. Malik, 2004. *"Pendahuluan : Strategi Pengembangan Pendidikan Islam dalam Era Globalisasi*, dalam M. Zainuddin dan Muhammad In'am Esha (Ed.), *Horison Baru Pehembangan*

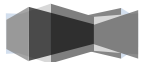


*Pendidikan Islam: Upaya Merespon Dinamika Masyarakat Global*. Yogyakarta: Aditya Media bekerjasama dengan UIN Press.

Hidayat, Rahmat, 2016. *Manajemen Pendidikan Islam "Strategi Baru dalam Meningkatkan Mutu Lembaga Pendidikan Islam"*, Medan: LPPPI.

Qomar, Mujammil, 2010. *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga.

Rahim, Husni, 2001. *Arah Baru Pendidikan Islam Indonesia*, Jakarta: PT. Logos Wacana Ilmu.





## Konsep Dasar Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

### A. Pengertian Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Kata manajemen menurut kamus ilmiah populer berarti pengelolaan; ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan. (Farid Hamid, 2000: 350). Dalam bahasa Arab manajemen diartikan sebagai *idaarah*, yang berasal dari kata *adaara*, yaitu mengatur. (Ali Ma'shum dan Zainal Abidin, 1997: 384). Sementara dalam kamus Inggris Indonesia karangan John M. Echols dan Hasan Shadily (2006: 359) *management* berasal dari akar kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola, dan memperlakukan.

Ramayulis (2011: 362) menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Alquran seperti firman Allah Swt.:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا

تَعُدُّونَ ﴿٣٢﴾

*Artinya : Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (QS. As-Sajdah/32: 05).*

Ayat di atas memiliki kandungan bahwa Allah Swt. adalah pengatur alam (*Al Mudabbir/manager*). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah Swt. dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan Allah Swt. telah dijadikan sebagai khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola



bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Sementara manajemen menurut istilah adalah proses mengkordinasikan aktifitas-aktifitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. (Robbin dan Coulter, 2007). Hingga saat ini manajemen terus dikaji oleh pakar manajemen, mereka mendefinisikan manajemen sebagai ilmu, ada juga yang mendefinisikan manajemen sebagai kiat atau seni, serta ada yang mendefinisikan manajemen sebagai profesi. (Nanang Fattah, 2004: 1-4).

Luther Gulick misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerjasama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Disisi lain George R. Terry dan Leslie W. Rue (2014) menjelaskan bahwa manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Menurut Mery Parker Follet (Stoner, 1986) manajemen sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*The art of getting thing done through people*). Hal senada juga diungkapkan Henry M. Botinger, manajemen sebagai suatu seni membutuhkan tiga unsur, yaitu pandangan, pengetahuan teknis, dan komunikasi. Ketiga unsur tersebut terkandung dalam manajemen.

Dua definisi tersebut menggunakan kata seni. Mendefenisikan manajemen sebagai seni mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, sebab dalam mencapai tujuan diperlukan kerjasama dengan orang lain dimana diperlukan cara memerintah seseorang untuk dapat bekerjasama, untuk itu diperlukan suatu kiat atau seni bagaimana orang lain mau melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Disisi lain Dimock (1954: 17) menyatakan bahwa "*management is knowing where you want to go shalt you must a wid what the forces are with to which you must deal, and how to handle your ship, your crew affectively and without waste in the process of getting there*". Kemudian definisi tersebut diterjemahkan oleh A.Sayyid Mahmud Al Hawariy (tt: 569) ke dalam bukunya "*Al-Idaroh Al-Ushul Wal Ushushil Ilmiyah*" sebagai berikut:



الادارة هي معرفة الى اين تذهب و مهرفة المشاكل التي تجنبها و معرفة الفوي والعوامل التي تتعرض لها كيفية التصرف لك و لبا خرتك والطقم الباخرة و بكخانه و يدون طيا ع في مرحلة الذهاب الا هناك

Artinya: *Manajemen adalah: Mengetahui mana yang dituju, kesukaran apa yang harus dihindari, kekuatan apa yang harus dijalankan dan bagaimana mengemudikan kapal anda serta anggota dengan sebaik-baiknya tanpa pemborosan waktu dalam proses mengerjakannya.*

Selanjutnya Stephen P. Robibins dan Mary Coulter (1999: 8) mengistilahkan manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatankegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Kemudian manajemen juga berarti profesi. Profesi adalah .suatu pekerjaan yang menuntut persyaratan tertentu. T. Hani Handoko (1995: 10) menyatakan bahwa persyaratan suatu profesi menghendaki berbagai kompetensi sebagai dasar keahlian khusus, diakui dan dihargai oleh masyarakat dan pemerintah dan memiliki kode etik dalam pelaksanaannya. Atas dasar beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan akan arti dari manajemen itu sendiri adalah bekerja dengan melibatkan orang banyak untuk menentukan, menginterpretasikan, mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan.

Sedangkan Sondang P Siagian (1990: 5) mengartikan manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Kegiatan manajemen merupakan sebuah proses kegiatan atau aktivitas yang terorganisir untuk mengelola sumber daya, peluang dengan pendekatan ilmiah secara sistematis untuk menentukan keputusan dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien atau sekurang-kurangnya itulah apa yang didambakan oleh manajemen.

Bila kita perhatikan dari berbagai pengertian manajemen di atas maka dapatlah disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang didalamnya terdapat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dengan pemanfaatan semua sumber daya melalui bantuan orang lain dan bekerja sama dengannya, agar tujuan bersama bisa dicapai secara efektif dan efisien.

Sedangkan lembaga pendidikan Islam menurut Ramaliyus (2011: 277) adalah suatu wadah atau tempat berlangsungnya proses pendidikan Islam. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa



lembaga pendidikan itu mengandung pengertian kongkrit berupa sarana dan prasarana dan juga pengertian yang abstrak, dengan adanya norma-norma dan peraturan-peraturan tertentu, serta penanggung jawab pendidikan itu sendiri.

Pendidikan Islam termasuk masalah sosial, sehingga dalam kelembagaannya tidak terlepas dari lembaga-lembaga sosial yang ada. Lembaga tersebut juga institusi atau pranata, sedangkan lembaga sosial adalah suatu bentuk organisasi yang tersusun realatif tepat atas pola-pola tingkah laku, peranan-peranan dan relasi-relasi yang terarah dalam mengikat individu yang mempunyai otoritas formal dan sanksi hukum, guna tercapainya kebutuhan-kebutuhan sosial dasar.

Menurut Pius Partanto, M. Dahlan Al Barry (1994: 406) lembaga adalah badan atau yayasan yang bergerak dalam bidang penyelenggaraan pendidikan, kemasyarakatan dan sebagainya. Sedangkan Menurut Muhaimin (1993: 231) lembaga pendidikan Islam adalah suatu bentuk organisasi yang mempunyai pola-pola tertentu dalam memerankan fungsinya, serta mempunyai struktur tersendiri yang dapat mengikat individu yang berada dalam naungannya, sehingga lembaga ini mempunyai kekuatan hukum sendiri”.

Merujuk dari pendapat di atas lembaga pendidikan Islam adalah tempat berlangsungnya proses pendidikan Islam bersama dengan proses pembudayaan serta dapat mengikat individu yang berada dalam naungannya, sehingga lembaga ini mempunyai kekuatan hukum. Pendidikan Islam yang berlangsung melalui proses operasional menuju tujuannya, memerlukan sistem yang konsisten dan dapat mendukung nilai-nilai moral spiritual yang melandasinya. Nilai-nilai tersebut diaktualisasikan berdasarkan otentasi kebutuhan perkembangan fitrah siswa yang dipadu dengan pengaruh lingkungan kultural yang ada.

Dengan demikian manajemen lembaga pendidikan Islam adalah sebuah proses yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian dengan pemanfaatan semua sumber daya yang ada, dilaksanakan dalam lembaga pendidikan Islam agar tujuan pendidikan Islam bisa dicapai secara efektif dan efisien.

## **B. Tujuan dan Manfaat Manajemen Lembaga Pendidikan Islam**

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan lembaga pendidikan. Dengan manajemen, daya guna dan hasil



guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. (Malayu, 2009: 1). Selain itu, manajemen merupakan suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. (Widiarti dan Suranto, 2009: 13).

Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari: *man, money, methode machines, materials*, dan *market* (disingkat dengan 6 M). Badruddin (2013: 1) menyatakan bahwa manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya *mengatur*. Timbul pertanyaan tentang: apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur dan bagaimana mengaturnya.

1. *Yang diatur* adalah semua unsur manajemen, yakni 6 M.
2. *Tujuannya diatur* adalah agar 6 M lebih berdaya guna dalam mewujudkan tujuan.
3. *Harus diatur* supaya 6 M itu bermanfaat optima, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
4. *Yang mengatur* adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervise.
5. *Mengaturnya* adalah dengan melakukan kegiatan urutan fungsi manajemen tersebut. (Malayu, 2009: 1).

Tujuan Manajemen lembaga pendidikan Islam erat sekali dengan tujuan pendidikan secara umum, karena Manajemen lembaga pendidikan Islam pada hakekatnya merupakan alat untuk mencapai tujuan pendidikan secara optimal. Apabila dikaitkan dengan pengertian manajemen lembaga pendidikan Islam pada hakekatnya merupakan alat mencapai tujuan.

Menurut Abdul Aziz (2017: 24) tujuan manajemen pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Terwujudnya suasana belajar dan proses pembelajaran yang aktif, inofatif, kreatif, dan menyenangkan.
2. Terciptanya peserta didik yang aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.
3. Terpenuhnya salah satu dari 4 kompetensi tenaga pendidikan dan kependidikan.
4. Tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.
5. Terbekalnya tenaga kependidikan dengan teori tentang proses dan tugas administrasi pendidikan.
6. Teratasinya masalah mutu pendidikan.





Disisi lain Muhaimin, dkk (2010: 3) menjelaskan bahwa tujuan manajemen pendidikan Islam adalah agar segenap sumber, peralatan ataupun sarana yang ada dalam suatu organisasi tersebut dapat digerakkan sedemikian rupa sehingga dapat menghindarkan sampaitingkat seminimal mungkin segenap pemborosan waktu, tenaga, materil, dan uang guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

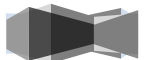
Dengan demikian tujuan Manajemen Lembaga Pendidikan Islam adalah menggunakan dan mengelola sumber daya pendidikan Islam secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pengembangan, kemajuan dan kualitas proses dan hasil pendidikan Islam itu sendiri.

Sedangkan manfaat manajemen pendidikan menurut Muhammad Rohman dan Sofan Amri (2012: 15) adalah:

1. Mengetahui permasalahan dalam rangka percepatan penuntasan wajar 9 tahun.
2. Menyusun rencana dan merumuskan tujuan.
3. Mengidentifikasi kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman dalam perencanaan.
4. Sebagai acuan dalam penetapan anggaran pendidikan.
5. Sebagai alat pengendalian dalam pelaksanaan pembangunan pendidikan khususnya dalam percepatan wajar 9 tahun.

Beberapa pandangan terhadap manajemen, dapat disimpulkan ada tiga alasan mendasar, mengapa manajemen diperlukan dalam lembaga Pendidikan Islam, yaitu :

1. Untuk mencapai tujuan Pendidikan Islam. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan pendidikan Islam dan juga tujuan individu yang ada dalam lembaga pendidikan tersebut.
2. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan, sasaran dan kegiatan yang bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan lembaga pendidikan, seperti: kepala madrasah/sekolah, guru, pegawai, siswa, orang tua siswa, masyarakat maupun pemerintah.
3. Untuk mencapai Efektif dan Efisien. Efektif adalah *doing the right things* atau kemampuan untuk memilih pekerjaan atau metode yang tepat untuk mencapai tujuan. Sedangkan Efisien adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar yang merupakan konsep matematik atau perhitungan ratio antara output dengan input.



### C. Ruang Lingkup Manajemen Lembaga Pendidikan Islam

Pembahasan manajemen lembaga pendidikan Islam senantiasa melibatkan wahyu dan budaya kaum muslimin, ditambah kaidah-kaidah manajemen pendidikan secara umum. Maka pembahasan ini akan mempertimbangkan bahan-bahan sebagai berikut :

1. Teks-teks wahyu baik Alquran maupun hadis yang terkait dengan manajemen lembaga pendidikan Islam.
2. Perkataan-perkataan (*aqwal*) para sahabat Nabi maupun ulama dan cendekiawan muslim yang terkait dengan manajemen lembaga pendidikan Islam.
3. Realitas perkembangan lembaga pendidikan Islam.
4. Kultur komunitas (pimpinan dan pegawai) lembaga pendidikan Islam.
5. Ketentuan kaidah-kaidah manajemen dan manajemen pendidikan.

Nanang Fatah (2008: 16) menjelaskan bahwa bahan nomor 1 sampai 4 merefleksikan ciri khas Islam pada bangunan manajemen pendidikan lembaga Islam, sedangkan bahan nomor 5 merupakan tambahan yang bersifat umum dan karenanya dapat digunakan untuk membantu merumuskan bangunan manajemen lembaga pendidikan Islam. Tentunya setelah diseleksi berdasarkan nilai-nilai Islam dan realitas yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam. Nilai-nilai Islam tersebut merupakan refleksi wahyu, sedangkan realitas tersebut sebagai refleksi budaya atau kultur.

Teks-teks wahyu sebagai sandaran teologis; perkataaa-perkataan sahabat nabi, ulama, dan cendekiawan muslim sebagai sandaran rasional; realitas perkembangan lembaga pendidikan Islam serta kultur komunitas (pimpinan dan pegawai) lembaga pendidikan Islam sebagai sandaran empiris; sedangkan ketentuan kaidah-kaidah manajemen pendidikan sebagai sandaran teoretis. Jadi, bangunan manajemen pendidikan Islam ini diletakkan di atas empat sandaran, yaitu sandaran teologis, rasional, empiris, dan teoretis. (Nanang Fatah, 2008: 16).

Sandaran teologis menimbulkan keyakinan adanya kebenaran pesan-pesan wahyu karena berasal dari Tuhan, sandaran rasional menimbulkan keyakinan kebenaran berdasarkan pertimbangan akal-pikiran. Sandaran empiris menimbulkan keyakinan adanya kebenaran berdasarkan data-data riil dan akurat, sedangkan sandaran teoretis menimbulkan keyakinan adanya kebenaran berdasarkan akal pikiran dan data sekaligus serta telah dipraktikkan berkali-kali dalam pengelolaan pendidikan.



Adapun contoh-contoh ayat Alquran, hadis Nabi, maupun pernyataan sahabat Nabi tersebut dapat diikuti pada pemaparan di bawah ini.

1. Surah al-Hasyr/59: 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memerhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Menurut Muhammad Ali al-Shabuni, yang dimaksud dengan *والتنظر نفس ما قدمت لغد* adalah hendaknya masing-masing individu memerhatikan amal-amal saleh apa yang diperbuat untuk menghadapi Hari Kiamat.

Mujammil Qomar (2010: 30) Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam bahasa manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep dan sistematis ini disebut perencanaan (planning). Perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target, dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib.

2. Surah An-Nisa'/4 : 35

وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَأَبْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقُ اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا ﴿٣٥﴾

Artinya: Dan jika kamu khawatir ada persengketaan antara keduanya, maka kirimlah seorang hakam (orang yang tidak curang dan memelihara rahasia) dari keluarga laki-laki dan seorang hakam dari keluarga perempuan. Jika kedua orang ini bermaksud mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberikan taufiq kepada suami istri itu, Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.

Ayat ini mengkaji tentang mekanisme manajemen konflik. Model pengelolaan konflik menurut ayat ini ditempuh dengan cara melibatkan pihak ketiga sebagai mediator, baik dari keluarga suami maupun dari keluarga istri untuk mewujudkan *ishlah* (perbaikan) hubungan antara keduanya.

Konflik dalam ayat tersebut terjadi pada keluarga. Ini berarti, ayat tersebut mengajarkan pendidikan bagi keluarga agar rukun



kembali. Jika terjadi konflik, lakukan mediasi sesegera mungkin sehingga konflik tidak berlarut-larut yang kelak dapat mengancam keutuhan rumah tangga. (Qomar, 2010: 33).

### 3. Surah al-Shaff/61: 2-3

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٣﴾

Artinya: *Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan ? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.*

Ayat ini mengkaji tentang persoalan kesesuaian antara perkataan dengan perbuatan yang sekarang populer dengan istilah konsistensi. Sikap konsisten bagi manajer adalah suatu keharusan sebab dia adalah pemimpin yang dianut oleh bawahannya. (Qomar, 2010: 35).

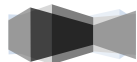
### 4. Hadis riwayat al-Bukhari

حدَّثَنَا مُحَمَّدُ بْنُ سِنَانٍ حَدَّثَنَا قَلِيحُ بْنُ سُلَيْمَانَ حَدَّثَنَا هِلَالُ بْنُ عَلِيٍّ عَنْ عَطَاءٍ عَنْ  
يَسَارٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضَيِّعْتَ  
الْأَمَانَةَ فَا نْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ أَضَاعَهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ ؟ قَالَ إِذَا اسْتَدْرَأْتَ إِلَى  
غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: *“(Imam al-Bukhari menyatakan) Muhammad bin Sinan menyampaikan (riwayat) kepada kami, Qulaih bin Sulaiman telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, (riwayat itu) dari Atha’, dari Yasar, dari Abu Hurairah ra yang berkata : Rasulullah Saw bersabda : Apabila suatu amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya. (Abu Hurairah) bertanya : Bagaimana meletakkan amanah itu, ya Rasulullah ? Beliau menjawab : Apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya”. (Al-Bukharyal-Ja’fi, , 1987/1407: 33).*

Hadis ini menarik dicermati karena menghubungkan antara amanah dengan keahlian. Kalimat *“Apabila suatu urusan diserahkan kepada seseorang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya”* merupakan penjelas untuk kalimat pertama: *“Apabila amanah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya.”* Hadis ini ternyata memberi peringatan yang berperspektif manajerial karena amanah berarti menyerahkan suatu perkara kepada seseorang yang profesional. (Qomar, 2010: 31).

Di sini letak pentingnya profesionalisme dalam manajemen pendidikan islami. Islam sangat peduli dengan profesionalisme.



Karena itu pula, ketika Nabi Muhammad memberikan tugas kepada sahabat-sahabatnya, beliau sangat memerhatikan latar belakang dan kemampuan sahabat tersebut.

Hermawan Kertajaya (2008: 49-50) menyatakan bahwa suatu ketika ada seorang sahabat (Abu Dzarr) yang belum mendapat tugas, datang bertanya kepada Nabi Muhammad, mengapa ia tidak mendapat tugas (amanah) sementara sahabat-sahabat yang lain ada yang ditunjuk menjadi gubernur (Mu'adz ibn Jabal), bendahara Negara ('Umar ibn al-Khattab), panglima perang (Khalid ibn Walid), dan sebagainya. Nabi Muhammad mengatakan, "Fisik engkau sangat lemah sehingga tidak sanggup jika dibebani tugas-tugas berat seperti yang diberikan kepada mereka".

#### 5. Hadis riwayat Ibnu Majah

حد ثنا العباس بن الوليد الدمشقي حد ثنا وهب بن سعيد بن عطية السلمي حد ثنا  
عبد الرحمن بن زيد بن اسلم عن ابيه عن عبد الله بن عمر قال قال رسول الله :  
اعطوا الاجير اجره قبل ان يجف عرقه

Artinya: "(Ibnu Majah menyatakan), al-Abbas bin Walid al-Dimasyqi telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, Wahb bin Sa'id bin 'Athiyah al-Salamiy telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, 'Abd ar-Rahman bin Zaid bin Aslam telah menyampaikan (riwayat) kepada kami, riwayat itu dari ayahnya, dari Abdullah bin Umar yang berkata, Rasulullah bersabda : Berikanlah gaji/upah pegawai sebelum kering keringatnya". (al-Qazwini, tt: 817).

Hadis ini memerintahkan kita untuk memberi upah, gaji, insentif, atau honorarium kepada pekerja atau pegawai secepat mungkin (sebelum kering keringatnya). Maksudnya, system penggajian pegawai seharusnya dilakukan secara langsung, tanpa menunggu satu bulan sekali atau satu semester sekali.

Dengan pengertian lain, hadis tersebut berisi pendidikan penghargaan, dan dalam mengelola suatu lembaga, termasuk lembaga pendidikan Islam, penghargaan ini sangat kondusif untuk mewujudkan kepuasan pegawai yang selanjutnya mampu membangkitkan tanggung jawab dan kedisiplinan. Menurut Jamal Madhi, "Kedisiplinan merupakan gizi bagi pekerjaan". (Qomar, 2010: 33).

#### 6. Hadis riwayat Imam Thabrani

ان الله يحب اذا عمل احدكم العمل ان يتقنه

Artinya: "Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara Itqan/professional (tepat, terarah, jelas dan tuntas)." (al-Hasyimi, tt: 34).





Dalam ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur (professional). Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan.

#### 7. Perkataan (*qawl*) sayyidina Ali bin Abi Thalib

الحق بلا نظام يغلبه الباطل بالنظام

Artinya: “Kebenaran yang tidak terorganisasi dapat dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisasi.”

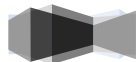
*Qawl* ini mengingatkan kita pada urgensi berorganisasi dan ancaman pada kebenaran yang tidak diorganisasi melalui langkah-langkah yang konkret dan strategi-strategi yang mantap. Maka, perkumpulan apapun yang menggunakan identitas Islam-meski memenangi pertandingan, persaingan, maupun perlawanan-tidak memiliki garansi jika tidak diorganisasi dengan baik. (Qomar, 2010: 31).

### D. Aplikasi Manajemen pada Lembaga Pendidikan Islam

Aktivitas manajemen bertujuan untuk melakukan dan menyelesaikan semua perolematika dan dinamika pekerjaan yang timbul secara terencana, terorganisir dan dalam pola kerja yang terpadu sehingga dapat mengontrol dan mengukur kinerja kerja dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Ketiga unsur tersebut merupakan prasyarat yang harus mampu diperankan oleh seorang manager (pimpinan).

Keberadaan lembaga pendidikan Islam perlu diberdayakan agar berfungsi efektif. Tidak ada jalan lain kecuali meningkatkan kemampuan dan kinerja para pimpinan lembaga pendidikan Islam dari cara kerja yang mengandalkan manajemen yang berorientasi secara rutinitas atau asal jadi, kepada bekerja dengan manajemen efektif yang berorientasi kualitas. Sebagai pembentuk kultur Islam, usaha pendidikan Islam harus diproyeksikan, kepada hal-hal berikut (Syafaruddin, 2005: 212-213):

1. Pembinaan ketaqwaan dan akhlakul karimah yang dijabarkan dalam pembinaan kompetensi enam aspek keimanan, lima aspek kelslaman, dan multi aspek keihsanan;
2. Mempertinggi kecerdasan dan kemampuan peserta didik;
3. Memajukan ilmu pengetahuan dan kemampuan peserta didik;
4. Meningkatkan kualitas hidup;
5. Memelihara, mengembangkan dan meningkatkan kebudayaan dan lingkungan; dan
6. Memperluas pandangan hidup sebagai manusia yang komunikatif terhadap keluarganya, masyarakatnya, bangsanya sesama manusia dan makhluk lainnya.



Aplikasi fungsi-fungsi manajemen pada lembaga pendidikan Islam (baik pesantren, madrasah, Sekolah Islam terpadu maupun perguruan tinggi Islam) merupakan intisari lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh proses belajar mengajar yang baik yang disertai dengan manajemen yang baik pula. Prof. Dr. H. Syaiful Sagala, M.Pd (*Allahumma yarham*) dalam berbagai kesempatan senantiasa menyampaikan bahwa 80% keberhasilan sebuah lembaga pendidikan tergantung dari implementasi manajemen yang benar. Seorang manajer beserta pendidik dan tenaga kependidikan harus senantiasa berperan dalam manajemen lembaga pendidikan Islam. Seorang manajer beserta pendidik dan tenaga kependidikan juga harus bertanggungjawab terhadap keberhasilan program pengajaran.

Ukuran keterlibatan secara optimal manajer beserta pendidik dan tenaga kependidikan dapat dilihat dari:

1. Seberapa besar kontribusi pekerjaan manajer beserta pendidik dan tenaga kependidikan bagi pencapaian tujuan pendidikan di lembaga pendidikan melakukan pekerjaan dengan baik.
2. Bagaimana manajer beserta pendidik dan tenaga kependidikan bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja pendidik yang sudah ada sekarang.
3. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
4. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan berupaya menyingkirkannya.

Secara operasional manajer lembaga pendidikan Islam melaksanakan harus senantiasa melakukan perbaikan mutu manajemen yang mencakup: Manajemen pengajaran, kesiswaan, manajemen keuangan, manajemen personalia/ketenangan, manajemen hubungan masyarakat, dan manajemen sarana dan prasarana dan aspek manajemen lainnya. Seorang *manager* harus memiliki keterampilan memimpin serta bekerjasama dengan personil lainnya (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam menjalankan aplikasi manajemen lembaga pendidikan Islam secara operasional dalam semua bidang kegiatannya.

Seorang *manager* lembaga pendidikan Islam dituntut terampil menyusun perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan mengawasi kegiatan-kegiatan di bidang pengajaran, kesiswaan, keuangan, hubungan masyarakat, sarana dan prasarana yang diperlukan suatu lembaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikannya. Sebab peningkatan mutu pendidikan akan bermuara kepada tingginya mutu lulusan lembaga pendidikan Islam yang



diharapkan masyarakat sebagai aset pendidikan bagi umat Islam dan pencerdasan kehidupan bangsa (Syafaruddin, 2005: 234-235).

Kelihatannya apabila proses pendidikan sudah berlangsung, sepiantas pekerjaan *manager* sudah berhenti. Apa betul demikian? Geopald mengatakan, bahwa proses manajemen itu adalah merupakan aktivitas yang melingkar, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai dengan pengawasan kemudian kembali lagi kepada perencanaan, pengorganisasian, dan seterusnya dengan tidak pernah berhenti. Dengan demikian tidak ada pembagian waktu atau langkah yang benar-benar terpisah antara manajemen dengan supervisi (Pidarta, 1993: 15).

Berdasarkan keterangan di atas, dapat dipahami bahwa pengelola lembaga pendidikan Islam, dalam hal ini pimpinan atau kepala unit lembaga pendidikan Islam dalam menjalani tugasnya sebagai *manager* ia memimpin seluruh pelaksanaan kegiatan pembelajaran di lembaga pendidikan Islam dan menempati posisi yang harus berusaha menjamin tercapainya tujuan atau sasaran yang dipercayakan kepadanya. Kalau perlu mengadakan pola pikir dan pola perilaku terhadap personil yang ada di bawah tanggungjawabnya. Dengan kata lain, manajemen merupakan keterampilan dalam memperoleh hasil guna pencapaian tujuan yang telah ditargetkan dengan menggerakkan segenap komponen dalam suatu organisasi.

## **E. Problematika dalam Pendidikan Islam dan Solusinya**

Problematika pendidikan Islam dapat kita lihat dari tiga sisi, yaitu ontology, Epistemologi, dan Aksiologi Pendidikan Islam. Moh. Wardi (2013) memaparkan hal ini lewat penelitiannya yang berjudul “Problematika Pendidikan Islam Dan Solusi Alternatifnya (Perspektif Ontologis, Epistemologis Dan Aksiologis)”. Beliau menjelaskan bahwa:

### **1. Problematika Ontologi Pendidikan Islam**

Muhaimin (2011: 45) menjelaskan bahwa secara mikro, telaah Ilmu Pendidikan Islam menyangkut seluruh komponen yang termasuk dalam pendidikan Islam. Sedangkan secara makro, objek formal Ilmu Pendidikan Islam ialah upaya normatif (sesuai dengan ajaran dan nilai-nilai yang terkandung dalam fenomena qauliyah dan kauniyah) keterkaitan pendidikan Islam dengan sistem sosial, politik, ekonomi, budaya dan agama baik dalam skala kedaerahan, nasional maupun internasional.

Objek kajian pendidikan Islam senantiasa bersumber dari landasan normatif Islam yaitu Alquran (*qauliyah*) melalui pengalaman batin Nabi Muhammad saw. yang kemudian kita kenal



dengan wahyu, kemudian disampaikan kepada seluruh umat dan alam semesta (*kauniyah*). Dari kedua landasan inilah kemudian digali dan dikaji sehingga melahirkan konsep dan teori pendidikan yang bersifat universal. Kemudian, teori dan konsep yang bersifat universal tersebut dikaji melalui kegiatan eksperimen dan penelitian ilmiah yang pada gilirannya akan melahirkan teori-teori atau Ilmu Pendidikan Islam dan diuraikan secara operasional untuk kemudian dikembangkan menjadi metode, kurikulum dan teknik pendidikan Islam.

Kajian pendidikan Islam senantiasa bertolak pada problem yang ada di dalamnya, kesenjangan antara fakta dan realita, kontroversi antara teori dan empiris. Maka dari itulah, wilayah kajian pendidikan Islam bermuara pada tiga problem pokok, antara lain:

- a. Foundational problems, yang terdiri dari atas religious foundation and philosophic foundational problems, empiric foundational problems (masalah dasar, fondasi agama dan masalah landasan filosofis-empiris) yang didalamnya menyangkut dimensi-dimensi dan kajian tentang konsep pendidikan yang bersifat universal, seperti hakikat manusia, masyarakat, akhlak, hidup, ilmu pengetahuan, iman, ulul albab dan lain sebagainya. Yang semuanya bersumber dari kajian fenomena qauliyah dan fenomena kauniyah yang membutuhkan pendekatan filosofis.
- b. Structural problems (masalah struktural). Ditinjau dari struktur demografis dan geografis bisa dikategorikan ke dalam kota, pinggiran kota, desa dan desa terpencil. Dari struktur perkembangan jiwa manusia bisa dikategorikan ke dalam masa kanak-kanak, remaja, dewasa dan manula. Dari struktur ekonomi dikategorikan ke dalam masyarakat kaya, menengah dan miskin. Dari struktur rumah tangga, terdapat rumah tangga karier dan non karier. Dari struktur jenjang pendidikan bisa dikategorikan ke dalam pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, menengah dan pendidikan tinggi.
- c. Operational problem (masalah operasional). Secara mikro akan berhubungan dengan berbagai komponen pendidikan Islam, misalnya hubungan interaktif lima faktor pendidikan yaitu tujuan pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan, peserta didik dan alat-alat pendidikan Islam (kurikulum, metodologi, manajemen, administrasi, sarana dan prasarana, media, sumber dan evaluasi) dan lingkungan atau konteks pendidikan. Atau bisa bertolak dari hubungan input, proses dan output.

Selanjutnya Muhaimin (2011: 45) menjelaskan bahwa secara makro, telaah Ilmu Pendidikan Islam menyangkut keterkaitan



pendidikan Islam dengan sistem sosial, politik, ekonomi, budaya dan agama baik yang bersifat Nasional dan Internasional.

Solusi Alternatif dari Problema Ontologi Pendidikan Islam Ontologi merupakan cabang ilmu filsafat yang berhubungan dengan hakikat hidup. Ontologi diartikan juga dengan hakikat apa yang terjadi. Masalah-masalah pendidikan Islam yang menjadi perhatian ontologi menurut Muhaimin dan Abdul Mujib (1993: 115) adalah dalam penyelenggaraan pendidikan Islam diperlukan pendirian mengenai pandangan manusia, masyarakat dan dunia. Lalu pendirian mengenai pandangan manusia, masyarakat dan dunia yang seperti apa atau yang bagaimana yang dikehendaki dan sesuai dengan pendidikan nasional.

Menurut Alquran, manusia diberi tugas Allah sebagai khalifah. Manusia mendapatkan wewenang dan kuasa untuk melaksanakan pendidikan terhadap dirinya sendiri dan manusia pun mempunyai potensi untuk melaksanakannya. Dengan demikian pendidikan merupakan tanggung jawab manusia sendiri. Untuk dapat mendidik dirinya sendiri, manusia harus memahami dirinya sendiri. Apa hakikat manusia, bagaimana hakikat hidup dan kehidupannya? Apa tujuan hidup dan apa pula tugas hidupnya?

Dimensi ontologis mengarahkan kurikulum agar lebih banyak memberi peserta didik untuk berhubungan langsung dengan fisik objek-objek, serta berkaitan dengan pelajaran yang memanipulasi benda-benda dan materi-materi kerja. Dimensi ini menghasilkan verbal learning (belajar verbal), yaitu berupa kemampuan memperoleh data dan informasi yang harus dipelajari dan di hafalkan. Dimensi ini diambil dari proses pembelajaran yang dilakukan oleh Allah Swt. kepada Nabi Adam, dengan mengajarkan nama-nama benda, seperti termaktub dalam firman Allah:

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ

صَادِقِينَ ﴿٣١﴾

Artinya: dan Dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para malaikat lalu berfirman: "Sebutkanlah kepada-Ku nama benda-benda itu jika kamu mamang benar orang-orang yang benar!" (QS. Al-Baqarah/2: 31).

Implikasi dimensi ontologi dalam kurikulum pendidikan ialah bahwa pengalaman yang ditanamkan kepada peserta didik tidak hanya sebatas pada alam fisik tapi juga alam tak terbatas. Maksud alam tak terbatas adalah alam rohaniah atau spiritual, yang mengantarkan manusia pada keabadian. Di samping itu, perlu juga





ditanamkan pengetahuan tentang hukum dan sistem kesemestaan yang melahirkan perwujudan harmoni dalam alam semesta yang menentukan kehidupan manusia di masa depan.

## **2. Problematika Epistemologi Pendidikan Islam**

Ihsan Hamdani (1998: 16) menyatakan bahwa dari beberapa literatur dapat disebutkan bahwa epistemologi adalah teori pengetahuan, yaitu membahas tentang bagaimana cara mendapatkan pengetahuan dari objek yang ingin dipikirkan. D.W. Hamlyn mendefinisikan epistemologi sebagai cabang filsafat yang berurusan dengan hakikat dan lingkup pengetahuan dan pengandai-pengandaannya serta secara umum hal itu dapat diandalkannya sebagai penegasan bahwa orang memiliki pengetahuan. Selanjutnya, pengertian epistemologi yang lebih jelas, diungkapkan oleh Azyumardi Azra bahwa epistemologi sebagai ilmu yang membahas tentang keaslian, pengertian, struktur, metode, dan validitas ilmu pengetahuan. (Syahminan Zaini, 1986: 4).

Landasan epistemologi memiliki arti yang sangat penting bagi bangunan pengetahuan, sebab ia merupakan tempat berpijak. Bangunan pengetahuan menjadi mapan, jika memiliki landasan yang kokoh. Landasan epistemologi ilmu adalah metode ilmiah, yaitu cara yang dilakukan ilmu dalam menyusun pengetahuan yang benar. Metode ilmiah merupakan prosedur dalam mendapatkan pengetahuan. Jadi, ilmu pengetahuan merupakan pengetahuan yang diperoleh lewat metode ilmiah. Dengan demikian, metode ilmiah merupakan penentu layak-tidaknya pengetahuan menjadi ilmu, sehingga memiliki fungsi yang sangat penting dalam bangunan ilmu pengetahuan.

Dari pengertian, ruang lingkup, objek, dan landasan epistemologi ini, dapat kita disimpulkan bahwa epistemologi merupakan salah satu komponen filsafat yang berhubungan dengan ilmu pengetahuan, khususnya berkenaan dengan cara, proses, dan prosedur bagaimana ilmu itu diperoleh. Dalam pembahasan ini epistemologi pendidikan Islam lebih diarahkan pada metode atau pendekatan yang dapat dipakai untuk membangun ilmu pengetahuan Islam, dari pada komponen-komponen lainnya, sebab metode atau pendekatan tersebut paling dekat dengan upaya mengembangkan pendidikan Islam, baik secara konseptual maupun aplikatif.

Epistemologi pendidikan Islam bisa berfungsi sebagai pengkritik, pemberi solusi, penemu, dan pengembang. Pendekatan epistemologi memerlukan cara atau metode tertentu, sebab ia menyajikan proses pengetahuan di hadapan siswa dibandingkan hasilnya. Pendekatan epistemologi ini memberikan pemahaman dan



keterampilan yang utuh dan tuntas. Seseorang yang mengetahui proses sesuatu kegiatan pasti mengetahui hasilnya.

Sebaliknya, banyak yang mengetahui hasilnya tetapi tidak mengetahui prosesnya. Bisa dipastikan bahwa jika pendekatan epistemologi ini benar-benar diimplementasikan dalam proses belajar mengajar di lembaga pendidikan Islam, siswa dapat memiliki kemampuan memproses pengetahuan dari awal hingga wujud hasilnya. Jika pendidikan Islam mengedepankan pendekatan epistemologi dalam proses belajar mengajarnya, maka pendidikan Islam akan banyak menelorkan lulusan-lulusan yang berjiwa produsen, peneliti, penemu, penggali, dan pengembang ilmu pengetahuan.

Mujtahid (2011: 37) menjelaskan bahwa epistemologi merupakan pendekatan yang berbasis proses, maka epistemologi melahirkan konsekuensi-konsekuensi logis dan problematika yang sangat kompleks, yaitu:

- a. Pendidikan Islam seringkali dikesankan sebagai pendidikan yang tradisional dan konservatif, hal ini wajar karena orang memandang bahwa kegiatan pendidikan Islam dihindari oleh lemahnya penggunaan metodologi pembelajaran yang cenderung tidak menarik perhatian dan memberdayakan.
- b. Pendidikan Islam terasa kurang concern terhadap persoalan bagaimana mengubah pengetahuan agama yang bersifat kognitif menjadi suatu “makna dan nilai” yang perlu di internalisasikan dalam diri seseorang lewat berbagai cara, media dan forum.
- c. Metodologi pengajaran agama berjalan secara konvensional-tradisional, yakni menitikberatkan pada aspek korespondensi-tekstual yang lebih menekankan yang sudah ada pada kemampuan anak didik untuk menghafal teks-teks keagamaan daripada isu-isu sosial keagamaan yang dihadapi pada era modern seperti kriminalitas, kesenjangan sosial dan lain lain.
- d. Pengajaran agama yang bersandar pada bentuk metodologi yang bersifat statis indoktrinatif-doktriner.

Solusi Alternatif dari Problema Epistemologi Pendidikan Islam Problema epistemologi pendidikan Islam dapat diatasi dengan melaksanakan langkah-langkah berikut:

- a. Menghilangkan paradigma dikotomi antara ilmu agama dan ilmu umum, ilmu tidak bebas nilai, tetapi bebas untuk dinilai. Itulah sebabnya diperlukan adanya pencerahan dalam mengupayakan integrasi keilmuan.



- b. Merubah pola pendidikan Islam indoktrinasi menjadi pola partisipatif antara guru dan murid. Pola ini memberikan ruang bagi siswa untuk berpikir kritis, optimis, dinamis, inovatif, memberikan alasan-alasan yang logis, bahkan siswa dapat pula mengkritisi pendapat guru jika terdapat kesalahan. Intinya, pendekatan epistemologi ini menuntut pada guru dan siswa untuk sama-sama aktif dalam proses belajar mengajar. (Sutrisno, 2011: 105).
- c. Merubah paradigma ideologis menjadi paradigma ilmiah yang berpijak pada wahyu Allah Swt. Sebab, paradigma ideologis ini – karena otoritasnya – dapat mengikat kebebasan tradisi ilmiah, kreatif, terbuka, dan dinamis. Praktis paradigma ideologis tidak memberikan ruang gerak pada penalaran atau pemikiran bebas bertanggung jawab secara argumentatif. Padahal, wahyu sangat memberikan keleluasaan bagi akal manusia untuk mengkaji, meneliti, melakukan observasi, dan menemukan ilmu pengetahuan dengan petunjuk wahyu Allah SWT. Dan paradigma ilmiah saja tanpa berpijak pada wahyu, tetap akan menjadi sekuler. Karena itu, agar epistemologi pendidikan Islam terwujud, maka konsekuensinya harus berpijak pada wahyu Allah. (Syahminan Zaini, 1986: 4)
- d. Guna menopang dan mendasari pendekatan epistemologi ini, maka perlu dilakukan rekonstruksi kurikulum yang masih sekuler dan bebas nilai spiritual ini, menjadi kurikulum yang berbasis tauhid. Sebab segala ilmu pengetahuan yang bersumber pada hasil penelitian pada alam semesta (ayat kauniyah) maupun penelitian terhadap ayat qauliyah atau naqliyah (al-Qur'an dan al-Sunnah) merupakan ilmu Allah Swt. Ini berarti bahwa semua ilmu bersumber dari Allah. Realisasinya, bagi penyusun kurikulum yang berbasis tauhid ini harus memiliki pengetahuan yang komprehensif tentang Islam. Karena kurikulum merupakan sarana untuk mencapai tujuan pendidikan. Terkait dengan pengembangan kurikulum pendidikan Islam, hal-hal yang sifatnya masih melangit, dogmatis, dan transendental perlu diturunkan dan dikaitkan dengan dunia empiris di lapangan. Ilmu-ilmu yang berbasis pada realitas pengalaman empiris, seperti sosiologi, psikologi, filsafat kritis yang sifatnya membumi perlu dijadikan dasar pembelajaran, sehingga ilmu betul-betul menyentuh persoalan-persoalan dan pengalaman empiris. (Zuhairini, 1995: 152).



- e. Epistemologi pendidikan Islam diorientasikan pada hubungan yang harmonis antara akal dan wahyu. Maksudnya orientasi pendidikan Islam ditekankan pada pertumbuhan yang integral antara iman, ilmu, amal, dan akhlak. Semua dimensi ini bergerak saling melengkapi satu sama lainnya, sehingga perpaduan seluruh dimensi ini mampu menelorkan manusia paripurna yang memiliki keimanan yang kokoh, kedalaman spiritual, keluasan ilmu pengetahuan, dan memiliki budi pekerti mulia yang berpijak pada “semua bersumber dari Allah, semua milik Allah, difungsikan untuk menjalankan tugasnya sebagai khalifah Allah dan sebagai abdullah, dan akan kembali kepada Allah (mentauhidkan Allah)”.
- f. Konsekuensi yang lain adalah merubah pendekatan dari pendekatan teoritis atau konseptual pada pendekatan kontekstual atau aplikatif. Dari sini pendidikan Islam harus menyediakan berbagai media penunjang untuk mencapai hasil pendidikan yang diharapkan. Menurut perspektif Islam bahwa media pendidikan Islam adalah seluruh alam semesta atau seluruh ciptaan Allah Swt. Sabda Rasulullah saw. yang artinya “berpikirlah kamu sekalian tentang makhluk ciptaan Allah, jangan kamu berpikir tentang Allah, sesungguhnya kalian tidak akan mampu memikirkan-Nya.” (HR.Abu Syekh dari Ibn Abbas).
- g. Adanya peningkatan profesionalisme tenaga pendidik yang meliputi kompetensi personal, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. (Moh. Uzer Usman, 2010: 16). Sehingga dengan pemenuhan kompetensi inilah, seorang tenaga pendidik mampu menemukan metode yang diharapkan sebagaimana harapan dalam kajian epistemologis.

### 3. Problematika Aksiologi Pendidikan Islam

Louis O. Kattsoff (1996: 327) menyatakan bahwa aksiologi ialah ilmu pengetahuan yang menyelidiki hakikat nilai, pada umumnya ditinjau dari sudut pandangan kefilsafatan. Di dunia ini terdapat banyak cabang pengetahuan yang bersangkutan dengan masalah-masalah nilai yang khusus seperti epistemologis, etika dan estetika. Epistemologi bersangkutan dengan masalah kebenaran, etika bersangkutan dengan masalah kebaikan, dan estetika bersangkutan dengan masalah keindahan.

Secara historis, istilah yang lebih umum dipakai adalah etika (*ethics*) atau moral (*morals*). Tetapi dewasa ini, istilah *axios* (nilai)



dan *logos* (teori) lebih akrab dipakai dalam dialog filosofis. Jadi, aksiologi bisa disebut sebagai *the theory of value* atau teori nilai. Bagian dari filsafat yang menaruh perhatian tentang baik dan buruk (*good and bad*), benar dan salah (*right and wrong*), serta tentang cara dan tujuan (*means and ends*).

Secara etimologis, istilah aksiologi berasal dari Bahasa Yunani Kuno, terdiri dari kata “aksios” yang berarti nilai dan kata “logos” yang berarti teori. Jadi aksiologi merupakan cabang filsafat yang mempelajari nilai. (Uyoh Sadulloh, 2007: 36). Kaum idealis berpandangan secara pasti terhadap tingkatan nilai, dimana nilai spiritual lebih tinggi daripada nilai non spiritual (nilai material). Demikian juga dengan kaum realis, mereka menempatkan nilai rasional dan empiris pada tingkatan atas, sebab membantu manusia menemukan realitas objektif, dan berfikir logis.

Kaum pragmatis pun berbeda, menurut mereka, suatu aktifitas dikatakan baik apabila memuaskan kebutuhan yang penting, dan memiliki nilai instrumental dan sangat sensitif terhadap nilai-nilai yang menghargai masyarakat. Dari lima komponen dalam pendidikan Islam (tujuan pendidikan, pendidik dan tenaga pendidikan, peserta didik dan alat-alat pendidikan Islam dan lingkungan atau konteks pendidikan., ketika dikaitkan dengan dimensi aksiologis, maka terdapat problem antara lain:

- a. Tujuan pendidikan Islam kurang berorientasi pada nilai-nilai kehidupan masa yang akan datang, belum mampu menyiapkan generasi yang sesuai dengan kemajuan zaman.
- b. Pendidik dan tenaga pendidikannya mulai memudar dengan doktrin awal pendidikan Islam tentang konsep nilai ibadah dan dakwah syiar Islam. Pendidik juga disibukkan dengan hal-hal teknis seperti tunjangan honor, tunjangan fungsional dan tunjangan sertifikasi.
- c. Dikalangan peserta didikpun dalam menuntut ilmu cenderung mengesampingkan nilai-nilai ihsan, kerahmatan dan amanah dalam mengharap ridha Allah.

Solusi Alternatif dari Problema Aksiologi Pendidikan Islam Aksiologis membahas tentang hakikat nilai, yang didalamnya meliputi baik dan buruk (*good and bad*), benar dan salah (*right and wrong*), serta tentang cara dan tujuan (*means and ends*). Cara memandangnya dari sudut baik dan tidak baik, etika merupakan filsafat tentang perilaku manusia. pendidikan Islam diorientasikan pada upaya menciptakan suatu kepribadian yang mantap dan dinamis, mandiri dan kreatif.

Tidak hanya pada siswa melainkan pada seluruh komponen yang terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan Islam. Terwujudnya



kondisi mental-moral dan spiritual religius menjadi target arah pengembangan sistem pendidikan Islam. Oleh sebab itu, berdasarkan pada pendekatan etik moral pendidikan Islam harus berbentuk proses pengarahan perkembangan kehidupan dan keberagamaan pada peserta didik ke arah idealitas kehidupan Islami, dengan tetap memperhatikan dan memperlakukan peserta didik sesuai dengan potensi dasar yang dimiliki serta latar belakang sosio budaya masing-masing. (A. Munir Mul Khan, 1994: 25).

Selain konteks etika profetik, aksiologis dalam pendidikan Islam meliputi estetika yang merupakan nilai-nilai yang berkaitan dengan kreasi yang berhubungan dengan seni. Dengan seni itulah, nantinya bisa dijadikan sebagai media dan alat kesenangan, sebagai ekspresi yang sebenarnya tentang pengalaman. Namun, lebih jauh dari itu, maka dalam dunia pendidikan hendaklah nilai estetika menjadi patokan penting dalam proses pengembangan pendidikan yakni dengan menggunakan pendekatan estetis-moral, di mana setiap persoalan pendidikan Islam dilihat dari perspektif yang mengikutsertakan kepentingan masing-masing pihak, baik itu siswa, guru, pemerintah, pendidik serta masyarakat luas.

Ini berarti pendidikan Islam diorientasikan pada upaya menciptakan suatu kepribadian yang kreatif, berseni (sesuai dengan Islam) sehingga pendidikan Islam tetap memiliki daya tarik dan kajian yang senantiasa berkesinambungan serta relevan hingga akhir zaman. Ada beberapa nilai etika profetik dalam rangka pengembangan dan penerapan Ilmu Pendidikan Islam, yaitu:

- a. Nilai ibadah, yakni bagi praktisi dan pemerhati pendidikan Islam, dalam segala proses dan berfikirnya senantiasa tercatat sebagai ibadah, sebagaimana Firman-Nya: *Orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadaan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia, Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka.* (QS. Ali Imran/3: 191).
- b. Nilai ihsan, yakni penyelenggaraan pendidikan Islam hendaknya dikembangkan atas dasar berbuat baik terhadap sesama. Allah berfirman yang artinya: *dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi.*





*Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (QS. al-Qashash/28: 77)*

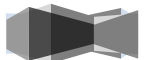
- c. Nilai masa depan, pendidikan Islam hendaknya ditujukan untuk mengantisipasi masa depan yang lebih baik, karena mendidik berarti menyiapkan generasi yang hidup dengan tantangan yang jauh berbeda dengan periode sebelumnya, yakni menyiapkan sumber daya manusia yang cakap, terampil dan profesional. Sebagaimana firman-Nya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. al-Hasyr/59: 18).*
- d. Nilai kerahmatan, yakni ilmu pendidikan Islam hendaknya ditujukan bagi kepentingan dan kemaslahatan seluruh umat manusia dan alam semesta, sebagaimana termaktub dalam QS. Al-Anbiya'/21: 107 berikut: *dan Tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam*
- e. Nilai dakwah, yakni penerapan dan pengembangan ilmun pendidikan Islam merupakan wujud penyebaran syiar Islam, sebagaimana dalam QS. Fussilat/41: 33: *Siapakah yang lebih baik perkataannya daripada orang yang menyeru kepada Allah, mengerjakan amal yang saleh, dan berkata: "Sesungguhnya aku Termasuk orang-orang yang menyerah diri?*

Maka kemudian, jika landasan ini senantiasa menjadi pegangan hidup dalam lingkup pendidikan Islam, maka unsur aksiologis pendidikan Islam tetap abadi dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat.

## **F. Penutup**

Lembaga pendidikan Islam sebagai sebuah lembaga yang menyelenggarakan proses pendidikan umum juga agama juga memiliki kesempatan yang sama dengan lembaga pendidikan umum untuk melaksanakan manajemen secara mandiri. Dari tahun ke tahun terjadi peningkatan kuantitas lembaga pendidikan Islam. Sebagaimana peningkatan kuantitas lembaga ini, maka diharapkan terjadi peningkatan kualitas proses pendidikan yang diselenggarakan.

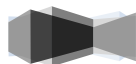
Pendidikan Islam memiliki peranan strategis dalam mewujudkan cita-cita Undang-Undang Dasar 1945 bahwa "mencerdaskan kehidupan bangsa", maka melalui lembaga pendidikan Islam tujuan yang ingin dicapai yaitu mencerdaskan pengetahuan



anak bangsa, membina akhlak anak didik, dan membangun jiwa kemandirian. Pada awalnya lembaga pendidikan Islam yang dikenal hanyalah pesantren kemudian berkembang menjadi madrasah dan dengan adanya modernisasi muncullah sekolah Islam terpadu. Berkembangnya lembaga pendidikan Islam seiring dengan semakin kompleks kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan. Perkembangan ini menuntut kemudahan pengelolaan sistem pendidikan sehingga tepat sasaran. Dengan adanya manajemen lembaga pendidikan Islam maka strategi pengelolaan lembaga pendidikan Islam semakin bervariasi dan menunjukkan adanya peningkatan kuantitas dan kualitas pendidikan.

### **Daftar Pustaka**

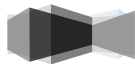
- Al-Hasyimi Marhum Sayyid Ahmad, tt. *Mukhtarul Ahaadis wa al-hukmu al-Muhammadiyah*, Surabaya : Dar an-Nasyr-Misriyyah.
- Al-Hawariy, Sayyid Mahmud, tt. *al-Idarah al-Ushul wa Ususul Ilmiyah*, Kairo.
- Al-Ja'fi, Muhammad bin Ismail Abu Abdillah al-Bukhary, 1987/1407. *al-Jami al-Shahih al-Muhtashar*, Jilid I, Beirut: Dar ibn Katsir.
- Al-Qazwini Muahammad bin Yazid Abu Abdillah, tt. *Sunan Ibnu Majah*, Jilid II, Beirut: Dar al-Fikr.
- Aziz, Abdul, 2017. *Pengantar Manajemen dan Substansi Administrasi Pendidikan*, Jember: Buku Pustaka Raja.
- Badarudin, 2013. "*Dasar-dasar Manajemen*". Bandung: Alfabeta.
- Dimock, 1954. *The Executive in Action*, New York: Harver and Bross.
- Echols, John M. dan Hassan Shadily, 2006. *Kamus Inggris Indonesia*, Jakarta:PT. GRAMEDIA Pustaka Utama.
- Esha, Muhammad In'am, *Institusional Transformation, Reformasi dan Modernisasi Pendidikan Tinggi Islam*, Malang: UIN-Malang Press.
- Fatah, Nanang, 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Hamdani, Ihsan, 1998, *Filsafat Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Hamid, Farid, 2000. *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Apollo.
- Handoko, T. Hani, 1995. *Manajemen*, Yogyakarta:BPFE.
- Kattsoff, Louis O., 1996. *Pengantar Filsafat*, terj. Soejono Soemargono, Yogyakarta. Penerbit Tiara Wacana.
- Kertajaya, Hermawan, dan Sula, Muhammad Syakir, 2008. *Syariah Marketing*, Jakarta: Mizan.
- Ma'shum, Ali dan Zainal Abidin Munawwir, 1997. *Kamus Al-Munawwir*, Surabaya: Pustaka Progresif.



- Malayu S.P. Hasibuan, 2009. *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhaimin dan Mujib, Abdul, 1993. *Pemikiran Pendidikan Islam, Kajian Filosofis dan Kerangka Operasionalnya*, Bandung: Trigenda karya.
- Muhaimin, 2011. *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Muhaimin, H., dkk, 2010. *Manajemen Pendidikan Islam "Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana.
- Muhimin dan Mujib, Abd., 1993. *Pemikiran Pendidikan Islam*, Bandung: Trigenda Karya.
- Mujtahid, 2011. *Reformulasi Pendidikan Islam; Meretas Mindset Baru, Meraih Paradigma Unggul*, Malang: UIN-Maliki Press.
- Mulkhan, A. Munir, 1994. *Paradigma Intelektual Muslim : Pengantar Filsafat Pendidikan Islam & Dakwah*, Yogyakarta : SIPress, 1994.
- Partanto, Pius, dan Al Barry, M. Dahlan, 1994. *Kamus Ilmiah Populer*, Surabaya: Arkola.
- Pidarta, M. 1993. *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Ujung Pandang: Bintang Selatan.
- Qomar, Mujammil, 2010. *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga.
- Ramayulis, 2011. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia.
- Robbin dan Coulter, 2007. *Manajemen*, Jakarta: PT Indeks.
- Robbins, Stephen P. & Mary Coulter, 1999. alih bahasa T. Hermya, *Management*, sixth Edition, Jakarta: PT. Indojoya Multitama.
- Rohman, Muhammad, dan Sofan Amri, *Manajemen Pendidikan Analisis dan Solusi Terhadap Kinerja Manajemen Kelas dan Strategi Pengajaran yang efektif*, Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sadulloh, Uyoh, 2007. *Pengantar Filsafat Pendidikan*, Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Siagian, Sondang P., 1990. *Filsafah Administrasi*, Jakarta: CV Masaagung.
- Sutrisno, 2011. *Pembaharuan Dan Pengembangan Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Fadilatama.
- Syafaruddin. 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press.
- Terry, George R. dan Leslie W. Rue. 2014. *Dasar-Dasar Manejemen*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Usman, Moh. Uzer, 2010. *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.



- Wardi, Moh. 2013, *Problematika Pendidikan Islam Dan Solusi Alternatifnya (Perspektif Ontologis, Epistemologis Dan Aksiologis)*". Jurnal Tadrîs Volume 8 Nomor 1 Juni 2013.
- Widiarti dan Suranto. 2009. *"Konsep Mutu Dalam Manajemen Pendidikan Vokasi"*. Semarang: Sindur Press.
- Zaini, Syahminan, 1986. *Prinsip-prinsip Dasar Konsepsi Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia.
- Zaini, Syahminan, 1986. *Prinsip-prinsip Dasar Konsepsi Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia.
- Zuhairini, 1995. *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara.



## Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen

### A. Teori Manajemen Kuno

Ajaran manajemen dipelajari dan diajarkan sejak awal abad 20. Namun sebetulnya kegiatan dan pemikiran manajemen sudah ada bersama dengan sejarah manusia. Memang banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen, Namun keberadaan ilmu manajemen sudah dipastikan sudah ada ribuan tahun yang lalu. Berikut beberapa contoh yang membuktikan bahwa ilmu manajemen sudah ada sejak dahulu:

1. Pada jaman Nabi Musa As telah ada pemikiran manajemen. Ini terlihat pada waktu perjalanan Nabi Musa meninggalkan Mesir menuju Shiftim, yang mana jaraknya kurang lebih 380 mil. Perjalanan sepanjang itu dilakukan bersama dengan ribuan pengikutnya. Semula persoalan yang timbul diputuskan oleh Nabi Musa sendiri, sehingga selama 39 tahun perjalanan tersebut hanya mencapai 240 mil saja. Kemudian Jethro (Mertua Nabi Musa) memberikan nasihat agar perjalanan lebih cepat dan masalah Nabi Musa menjadi ringan, maka Nabi Musa disuruh mendelegasikan tugas dan wewenang kepada orang-orang kepercayaan dengan kelompok-kelompok: 10, 50, 100, 500, dan 1.000 orang tiap kelompok. Dengan tugas dan pendelegasian wewenang tersebut, sisa perjalanan dengan jarak 140 mil dapat diselesaikan dengan waktu cuma 9 bulan saja.
2. Bangunan Piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang yang



memperdulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu. Dialah orang yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.

3. Pada jaman Yunani Kuno. Yaitu cara mereka memerintah juga sudah memakai pemikiran manajemen. Pemakaian pemikiran manajemen yang digunakan ialah membagi lembaga-lembaga pemerintah seperti *councils* (Dewan-dewan), *courts* (Pengadilan-pengadilan), pejabat administrasi, dan Dewan Jenderal (*Board of General*). Dengan demikian lembaga-lembaga ini menunjukkan pentingnya manajemen pada waktu itu.
  4. Tembok besar di Cina, Candi Borobudur di Indonesia, Gereja di Vatikan dan masih banyak contoh yang lainnya. Dari beberapa contoh nyata diatas kita bisa menyimpulkan bahwa keberadaan ilmu manajemen sudah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Namun ilmu ini dikaji secara serius pada abad 20 an, hal ini dipengaruhi oleh dua peristiwa yang sangat besar dan sangat berpengaruh bagi perkembangan ilmu manajemen sebelum abad ke 20.
  5. Kemajuan yang dicapai Islam pada abad ke 8 s/d 13 M dengan pusat kerajaan Islam di Bagdad dan di Cordova Spanyol. Baik manajemen pemerintahan, perpustakaan, madrasah, dan pendidikan tinggi semua berkembang berkat manajemen yang baik oleh para intelektual dan ulama sesuai dengan perkembangan zamannya. (Syafaruddin, 2005: 37).
- Peristiwa itu menjadikan pemikiran awal manajemen pada masa itu. Kejadian yang sangat penting itu adalah sebagai berikut:

1. Ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation* pada tahun 1776 M. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri pabrik peniti sebagai contoh. Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang masing-masing melakukan pekerjaan khusus dari perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa





pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas diantaranya yaitu: (a) Meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, (b). Menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan (c) Menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

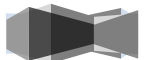
2. Revolusi Industri di Inggris dimana revolusi ini menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut pabrik. Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

Setelah dua kejadian di atas, perkembangan ilmu manajemen semakin berkembang pesat dan banyak diterapkan dalam industri-industri rumahan maupun industri pabrik. Sehingga munculah istilah Era Modern, yang mana pada era ini ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (*total quality management*, *TQM*) di abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900-1993) and Joseph Juran (lahir 1904).

Deming, orang Amerika yang dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan. Kemudian keuntungan dari solusi untuk meningkatkan kualitas terhadap sesuatu menurut Deming ialah sebagai berikut:

1. Biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material.
2. Produktivitas meningkat.
3. Market share meningkat karena peningkatan kualitas dan harga
4. Profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis.
5. Jumlah pekerjaan meningkat.

Kontribusi lainnya datang dari Joseph Juran. Ia menyatakan bahwa 80 persen cacat disebabkan karena faktor-faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh manajemen. Ia merujuk



pada “*prinsip pareto*”. Dari teorinya, ia mengembangkan trilogi manajemen yang memasukkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas. Juran mengusulkan manajemen untuk memilih satu area yang mengalami kontrol kualitas yang buruk. Area tersebut kemudian dianalisis, kemudian dibuat solusi, dan diimplementasikan.

Teori Manajemen Kuno ini tidak lepas dari kejadian-kejadian dimasa lalu. Sehingga sedikit sekali teori yang bisa diangkat kepermukaan dalam arti bisa kita ketahui secara kepastiannya, hal ini diakibatkan banyak pengetahuan dimasa lalu yang hilang karena tenggelam atau terkubur bersama kematian pada manusia dimasa lalu baik itu yang diakibatkan oleh bencana alam maupun peperangan dimasa lalu. Namun ada dua kejadian dimasa lalu yang bisa dijadikan sebagai salah satu teori manajemen kuno yaitu keejadian saat Adam Smith menerbitkan bukunya yang berjudul *The Wealth of Nations* pada tahun 1776 dan Revolusi Industri di Inggris.

Kedua peristiwa tersebut memberikan kontribusi pada bangunan teori pada zaman ini, yaitu: (1) Teori dari Adam Smit yaitu keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dan (2) Teori revolusi industri yaitu Penggunaan mesin dalam manufaktur (memproduksi) lebih ekonomis dipabrik daripada memproduksi barang dirumah.

## **B. Aliran Klasik**

Awal sekali ilmu manajemen timbul akibat terjadinya revolusi industri di Inggris pada abad 18. Para pemikir tersebut rnemberikan pematian temadap masalah-masalah manajemen yang timbul baik itu di kalangan usahawan, industri maupun masyarakat. Para pemikir itu yang terkenal antara lain, Robert Owen, Henry Fayol, Frederick W Taylor dan lainnya.

### **1. Robert Owen (1771 -1858)**

Robert Owen adalah orang yang menentang praktek-praktek memperkerjakan anak-anak usia 5 atau 6 tahun dan standar kerja 13 jam per hari. Tersentuh dengan kondisi kerja yang amat menyedihkan itu, beliau mengajukan adanya perbaikan temadap kondisi kerja ini. Pada tahun-tahun awal revolusi industri, ketika para pekerja dianggap instrumen yang tidak berdaya, Owen melihat rneningkatkan kondisi kerja di pabrik, rnenaikkan usia minimum kerja bagi anak-anak, mengurangi jam kerja karyawan, menyediakan makanan bagi karyawan pabrik, mendirikan toko-toko untuk menjual keperluan hidup karyawan dengan harga yang layak, dan berusaha memperbaiki lingkungan hidup tempat karyawan tinggal,



dengan membangun rumah-rumah dan membuat jalan, sehingga lingkungan hidup dan pabrik menjadi menarik.

Sebab itu, beliau disebut "Bapak Personal Manajemen Modern". Selain itu, Owen lebih banyak memperhatikan pekerja, karena menurutnya, investasi yang penting bagi manajer adalah sumber daya manusia. Selain mengenai perbaikan kondisi kerja, beliau juga membuat prosedur untuk meningkatkan produktivitas, seperti prosedur penilaian kerja dan bersaing juga secara terbuka.

## **2. Charles Babbage (1792 -1871)**

Charles Babbage adalah seorang guru besar matematika yang tertarik pada usaha penilaian efisiensi pada operasional suatu pabrik, dengan menerapkan prinsip-prinsip ilmiah agar terwujud peningkatan produktivitas dan penurunan biaya. Beliau pertama kali mengusulkan adanya pembagian kerja berdasarkan spesialisasi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan tertentu, sehingga pekerjaan dibuat rutin dan lebih mudah dapat dikendalikan dengan alat kalkulator.

Babbage merupakan penemu kalkulator mekanis pada tahun 1822, yang disebut "mesin penambah dan pengurang (Difference Machine)", Prinsip dasarnya digunakan pada mesin-mesin hitung hampir seabad kemudian. Pada tahun 1833 beliau menyusun sebuah Mesin analitis (Analytical Machine), yaitu sebuah komputer otomatis dan merupakan dasar komputer modern, sehingga beliau sering dinamakan Bapak Komputer".

Tulisannya dituangkan dalam bukunya yang berjudul "On the Economy Of Machinery and Manufactures" (1832). Beliau juga tertarik pada prinsip efisiensi dalam pembagian tugas dan perkembangan prinsip-prinsip ilmiah, untuk menentukan seorang manajer harus memakai fasilitas, bahan, dan tenaga kerja supaya mendapatkan hasil yang sebaik-baiknya. Disamping itu Babbage sangat memperhatikan faktor manusia, dia menyarankan sebaiknya ada semacam sistem pembagian keuntungan antara pekerja dan pemilik pabrik, sehingga para pekerja memperoleh bagian keuntungan pabrik, apabila mereka ikut menyumbang dalam peningkatan produktivitas. Beliau menyarankan para pekerja selayaknya menerima pembayaran tetap atas dasar sifat pekerjaan mereka, ditambahkan dengan pembagian keuntungan, dan bonus untuk setiap saran yang mereka berikan dalam meningkatkan produktivitas.

## **3. Frederick W. Taylor (1856 -1915)**

Frederick W. Taylor menulis buku berjudul "*Scientific Management*" sehingga dikenal sebagai "Bapak Manajemen Ilmiah". Sebagai penggagas prinsip dasar manajemen, menjelaskan



secara ilmiah bahwa perlu ada metode untuk melaksanakan tugas, menyeleksi, melatih dan memotivasi pekerja dengan teknik tertentu untuk mencapai efisiensi. (Siti Farikhah, 2015 : 24).

Frederick W. Taylor dikenal dengan manajemen ilmiahnya dalam upaya meningkatkan produktivitas. Gerakannya yang terkenal adalah gerakan efisiensi kerja. Taylor membuat prinsip-prinsip yang menjadi intinya manajemen ilmiah yang terkenal dengan rencana pengupahan yang menghasilkan turunya biaya dan meningkatkan produktivitas, mutu, pendapatan pekerjaan dan semangat kerja karyawan. Adapun filsafat Taylor memiliki 4 prinsip yang ditetapkan yaitu :

- a. Pengembangan manajemen ilmiah secara benar.
- b. Pekerjaan diseleksi secara ilmiah dengan menempatkan pekerjaan yang cocok untuk satu pekerja.
- c. Adanya pendidikan dan pengembangan ilmiah dari para pekerja.
- d. Kerjasama yang baik antara manajemen dengan pekerja.

Penerapan ke-empat prinsip ini, beliau menganjurkan perlunya revolusi mental di kalangan manajer dan pekerja. Adapun prinsip-prinsip dasar menurut Taylor mendekati ilmiah adalah:

- a. Adanya ilmu pengetahuan yang menggantikan cara kerja yang asal-asalan.
- b. Adanya hubungan waktu dan gerak kelompok.
- c. Adanya kerja sama sesama pekerja, dan bukan bekerja secara individual.
- d. Bekerja untuk hasil yang maksimal.
- e. Mengembangkan seluruh karyawan hingga taraf yang setinggi-tingginya, untuk tingkat kesejahteraan maksimum para karyawan itu sendiri dan perusahaan. Buku-buku Taylor yang terkenal adalah "*Shop management* (1930)", "*Principles Of Scientific Management* (1911)", dan "*Testimony Before Special House Committee* (1912)". Dan pada tahun 1947, ketiga buku tersebut digabungkan dalam 1 (satu) buku dengan judul "*Scientific Management*".

#### **4. Henry L Gantt (1861 -1919)**

Gantt memberikan kontribusinya dengan memperkenalkan metode grafik sebagai teknik scheduling, produksi untuk perencanaan, koordinasi dan pengawasan produksi yang disebut "Bagan Gantt" (*Gantt Chart*). Disamping itu juga mengemukakan sistem upah bagi pekerja, yaitu pemberian bonus bagi pekerja yang bekerja sehari-hari dan prinsip pengupahan yang seimbang bagi seluruh prestasi karyawan. (Siti Farikhah, 2015 : 24).



Gant menekankan pentingnya mengembangkan minat hubungan timbal balik antara manajernen dan para karyawan, yaitu kerja sarna yang harmonis. Gant beranggapan bahwa unsur manusia sangat penting sehingga menggarisbawahi pentingnya mengajarkan, mengembangkan pengertian tentang sistem pada pihak karyawan dan manajemen, serta perlunya penghargaan dalam segala masalah manajemen.

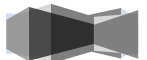
Metodenya yang terkenal adalah rnetode grafis dalam menggambarkan rencana-rencana dan memungkinkan adanya pengendalian manajerial yang lebih baik. Dengan rnenekankan pentingnya waktu maupun biaya dalam merencanakan dan mengendalikan pekerjaan. Hal ini yang menghasilkan terciptanya "Gantt Chart" yang terkenal tersebut. Teknik ini pelopor teknik teknik modern seperti PERT (Program Evaluation and Review Techique).

## **5. The Gilbreths (Frank B. Gilbreth: 1868 -1924 dan Lilian Gilbreth : 1878-1972)**

Kadariman dkk dalam Hikmat (2009:85) menyatakan bahwa Frank B. Gilbert dan Lilian Gilbert, mengemukakan konsep kelelahan dan gerak (*fatigue and motion*). Ditegaskan bahwa sasaran akhir manajemen adalah menolong pekerja untuk mencapai kemampuannya yang optimal sebagai manusia. Sehingga ia mengembangkan rencana tiga kedudukan untuk keperluan promosi dan motivasi, yaitu pada saat yang sama pekerja melaksanakan tugas saat ini, juga bersiap diri untuk jabatan lebih tinggi dan sekaligus mempersiapkan generasi pengganti (*be a does, a leader and a teacher*).

Suami istri ini selain rnempelajari masalah gerak dan kelelahan, juga tertarik dengan usaha membantu pekerja menampilkan potensinya secara penuh sebagai makhluk manusia. Setiap langkah yang dapat menghasilkan gerak dapat mengurangi kelelahan. Mereka juga terkenal dengan tiga peran dari setiap pekerja yaitu sebagai pelaku, pelajar dan pelatihan yang senantiasa mencari kesempatan baru, atau terkenal dengan konsep "*three position plan of promotion*". Banyak manfaat dan jasa yang diberikan oleh manajemen ilmiah, namun satu hal penting dilupakan oleh manajemen ini, yaitu kebutuhan sosial manusia dalam berkelompok, karena terlalu mengutamakan keuntungan dan kebutuhan ekonomis dan fisik perusahaan dan pekerjaan.

Aliran ini melupakan kepuasan pekerjaan pekerja sebagai manusia biasa. Perhatian Lilian Gilbreth tertuju pada aspek manusia dari kerja dan perhatian suaminya pada efisiensi -yaitu usaha untuk menemukan cara satu-satunya yang terbaik dalam melaksanakan



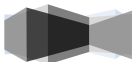
tugas tertentu. Dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, harus memandang para pekerja dan mengerti kepribadian serta kebutuhan mereka. Ketidakpuasan di antara pekerja karena kurang adanya perhatian dari pihak manajemen terhadap pekerja.

## **6. Henry Fayol (1841 -1925)**

Henry Fayol mengarang buku "General and Industrial management". Pada tahun 1916, dengan sebutan teori manajemen klasik yang sangat memperhatikan produktivitas pabrik dan pekerja, disamping memperhatikan manajemen bagi satu organisasi yang kompleks, sehingga beliau menampilkan satu metode ajaran manajemen yang lebih utuh dalam bentuk cetak biru. Fayol berkeyakinan keberhasilan para manajer tidak hanya ditentukan oleh mutu pribadinya, tetapi karena adanya penggunaan metode manajemen yang tepat.

Sumbangan terbesar dari Fayol berupa pandangannya tentang manajemen yang bukanlah semata kecerdasan pribadi, tetapi lebih merupakan satu keterampilan yang dapat diajarkan dari dipahami prinsip-prinsip pokok dan teori umumnya yang telah dirumuskan. Fayol membagi kegiatan dan operasi perusahaan ke dalam 6 macam kegiatan :

- a. Teknis (produksi) yaitu berusaha menghasilkan dan membuat barang-barang produksi.
- b. Dagang (Beli, Jual, Pertukaran) dengan cara mengadakan pembelian bahan mentah dan menjual hasil produksi.
- c. Keuangan (pencarian dan penggunaan optimum atas modal) berusaha mendapatkan dan menggunakan modal.
- d. Keamanan (perlindungan harga milik dan manusia) berupa melindungi pekerja dan barang-barang kekayaan perusahaan.
- e. Akuntansi dengan adanya pencatatan dan pembukuan biaya, utang, keuntungan dan neraca, serta berbagai data statistik. Manajerial yang terdiri dari 5 fungsi :
  - 1) Perencanaan (planning) berupa penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan-tujuannya.
  - 2) Pengorganisasian dan (organizing), dalam arti mobilisasi bahan materiil dan sumber daya manusia guna melaksanakan rencana.
  - 3) Memerintah (Commanding) dengan memberi arahan kepada karyawan agar dapat menunaikan tugas pekerjaan mereka.





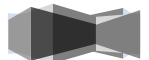
- 4) Pengkoordinasian (Coordinating) dengan memastikan sumber-sumber daya dan kegiatan organisasi berlangsung secara harmonis dalam mencapai tujuannya.
- 5) Pengendalian (Controlling) dengan memantau rencana untuk membuktikan apakah rencana itu sudah dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Selain hal-hal pokok diatas, masih ada beberapa ajaran Fayol lainnya yaitu :

- a. Keterampilan yang dibutuhkan oleh manajer tergantung kepada tempat pada tingkatan organisasi, yang rendah lebih membutuhkan keterampilan dan kemampuan teknis dibandingkan dengan keterampilan manajerial pada manajer tingkat atas.
- b. Kemampuan dan ketrampilan manajemen harus diajarkan dan dipelajari, sehingga tidak mungkin hanya diperoleh melalui praktek, timbul tenggelam seperti orang belajar menyelam tanpa guru.
- c. Kemampuan dan keterampilan manajemen dapat diterapkan pada segala bentuk dan jenis organisasi, seperti rumah tangga, pemerintah, partai, industri dan lainlain.
- d. Prinsip-prinsip manajemen lebih baik daripada hukum manajemen, karena hukum bersifat kaku, sedang prinsip bersifat lebih luwes, sehingga dapat disesuaikan pada keadaan yang dihadapi.

Ada 14 macam prinsip manajemen dari Fayol, yaitu :

- a. Pembagian kerja (*Division of labor*), yaitu sernakin mengkhusus manusia dalam pekerjaannya, semakin efisien kerjanya, seperti terdapat pada ban berjalan.
- b. Otoritas dan tanggung jawab (*Authority and Responsibility*) diperoleh melalui perintah dan untuk dapat memberi perintah haruslah dengan wewenang formil. Walaupun demikian wewenang pribadi dapat mernaksa kepatuhan orang lain.
- c. Disiplin (*discipline*), dalam arti kepatuhan anggota organisasi terhadap aturan dan kesempatan. Kepemimpinan yang baik berperan penting bagi kepatuhan ini dan juga kesepakatan yang ad ii, seperti penghargaan terhadap prestasi serta penerapan sanksi hukum secara adil terhadap yang menyimpang.
- d. Kesatuan komando (*Unity of commad*), yang berarti setiap karyawan hanya menerima perintah kerja dari satu orang dan apabila perintah itu datangnnya dari dua orang atasan

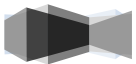


atau lebih akan timbul pertentangan perintah dan kerancuan wewenang yang harus dipatuhi.

- e. Kesatuan pengarahan (*unity of Direction*), dalam arti sekelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sama yang harus dipimpin oleh seorang manajer dengan satu rencana kerja.
- f. Menomorduakan kepentingan perorangan terhadap terhadap kepentingan umum (*Subordination of Individual interest to general interest*), yaitu kepentingan perorangan dikalahkan terhadap kepentingan organisasi sebagai satu keseluruhan.
- g. Renumerasi Personil (*Renumeration of personnel*), dalam arti imbalan yang adil bagi karyawan dan pengusaha.
- h. Sentralisasi (*Centralisation*), dalam arti bahwa tanggung jawab akhir terletak pada atasan dengan tetap memberi wewenang memutuskan kepada bawahan sesuai kebutuhan, sehingga kemungkinan adanya desentralisasi.
- i. Rantai Skalar (*Scalar Chain*), dalam arti adanya garis kewenangan yang tersusun dari tingkat atas sampai ke tingkat terendah seperti tergambar pada bagan organisasi.
- j. Tata-tertib (*Order*), dalam arti terbitnya penempatan barang dan orang pada tempat dan waktu yang tepat.
- k. Keadilan (*Equity*), yaitu adanya sikap persaudaraan keadilan para manajer terhadap bawahannya.
- l. Stabilitas masa jabatan (*Stability of Tenure of Personnel*) dalam arti tidak banyak pergantian karyawan yang ke luar masuk organisasi.
- m. Inisiatif (*Initiative*), dengan memberi kebebasan kepada bawahan untuk berprakarsa dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun akan terjadi kesalahan-kesalahan.
- n. Semangat Korps (*Esprit de Corps*), dalam arti meningkatkan semangat berkelompok dan bersatu dengan lebih banyak menggunakan komunikasi langsung daripada komunikasi formal dan tertulis.

Banyak kritik yang dilemparkan kepada teori organisasi dan peranannya terhadap perilaku manajer yang efektif. Juga keyakinannya bahwa prinsip-prinsip manajemen itu dapat diajarkan dan dipelajari. Kritik terhadap teori salah satu datang dari Henry Mintzberg yang menyatakan bahwa teori ini hanya sesuai untuk organisasi masa lampau yang lebih stabil dengan lingkungan yang lebih mudah diramalkan.

Teori ini juga terlalu berpegang kepada kewenangan formal dan sering antara satu prinsip tidak sejalan dengan prinsip lainnya,



seperti antara prinsip *"Division of Labor"* dengan *"Unity of Command"*. Teori peralihan dari teori organisasi klasik dilanjutkan oleh periode peralihan yang diwakili antara lain oleh 3 (tiga) orang tokoh manajemen yaitu:

### **1. Mary Parker Follett (1868-1933)**

Mary percaya bahwa adanya hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen berdasar persamaan tujuan, namun tidak sepenuhnya benar untuk memisahkan atasan sebagai pemberi perintah dengan bawahan sebagai penerima perintah. Beliau menganjurkan kedudukan kepemimpinan dalam organisasi, bukan hanya karena kekuasaan yang bersumber dari kewenangan formal, tapi haruslah berasal dari pada pengetahuan dan keahliannya sebagai manajer.

### **2. Oliver Sheldon (1894 -1951)**

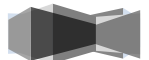
Filsafat manajemen yang pertama kali ditulis dalam bukunya pada tahun 1923, yang menekankan tentang adanya tanggung jawab sosial dalam dunia , usaha, sehingga etika sarna pentingnya dengan ekonomi alam manajemen, dalam arti melakukan pelayanan barang dan jasa yang tepat dengan harga yang wajar kepada masyarakat. Manajemen juga harus memperlakukan pekerja dengan adil dan jujur. Beliau menggabungkan nilai-nilai efisiensi manajemen ilmiah dengan etika pelayanan kepada masyarakat. Ada 3 prinsip dari Oliver, yaitu :

- a. Kebijakan, keadaan dan metoda industri haruslah sejalan dengan kesejahteraan masyarakat.
- b. Manajemen seharusnya mampu menafsirkan sangsi moral tertinggi masyarakat sebagai keseluruhan yang memberi makna praktis terhadap gagasan keadilan sosial yang diterima tanpa prasangka oleh masyarakat.
- c. Manajemen dapat mengambil prakarsa guna meningkatkan standar etika yang umum dan konsep keadilan sosial.

### **3. Chester L. Barnard (1886 -1961)**

Berdasarkan kesukaannya dalam bacaan-bacaan sosiologi dan filsafat, kemudian Barnard merumuskan berbagai teori tentang kehidupan organisasi. Menurut beliau, manusia itu masuk organisasi karena ingin mencapai tujuan pribadinya melalui pencapaian tujuan organisasi yang tak mungkin dapat dicapainya sendiri.

Chester L. Barnard berasumsi bahwa perusahaan akan berjalan efisien dan hidup terus, apabila dapat menyeimbangkan antara pencapaian tujuan dan kebutuhan individu. Beliau juga menyatakan peranan organisasi informal sangat menentukan



suksesnya suatu tujuan perusahaan. Bukunya yang terkenal berjudul *"The Functions of the Executive"* (1983). Yang menulis tentang manajer berdasarkan suatu pendekatan sistem sosial, untuk mengerti dan menganalisis fungsi-fungsi eksekutif. Ia juga memperhatikan tugas-tugas utama eksekutif dalam kegiatan beroperasi perusahaan.

Adapun tugas eksekutif adalah memelihara suatu sistem usaha kerja sarna dalam organisasi formal. Ada beberapa alasan dalam logika analisisnya hila dilihat dalam langkah-langkah yang disajikan pada bukunya sebagai berikut :

- a. Adanya pembatasan fisis dan biologis terhadap setiap individu membuat mereka bekerjasama dalam kelompok ; meskipun ada pembatasan-pembatasan dasar bersifat fisis dan biologis, adanya kerja sarna membuat batasan psikologis dan sosial yang ada pada setiap individu inilah yang memainkan peran dalam mendorong kerjasama.
- b. Adapun tindakan kerjasama mendorong terbentuknya sistem kerjasama beberapa unsur-unsur fisis, biologis, kepribadian, dan sosial (Barnard mencontohkan kelas dalam kuliah sebagai suatu sistem kerjasama, yang terdiri dari unsur-unsur seperti ruangan, bangku, papan tuns, manusia sebagai makhluk hidup, pribadi-pribadi, pertukaran pendapat, dan sebagainya). Adanya kelanjutan kerjasama biasanya tergantung pada efektivitas (apakah tujuan kerjasama itu tercapai ?) dan efisiensi (apakah tujuan itu dapat dicapai dengan ketidakpuasan dan pengorbanan yang seminimum mungkin dari pihak anggota yang bekerjasama ?).
- c. Setiap sistem kerjasama dibagi ke dalam dua bagian yaitu : "Organisasi", yang merupakan interaksi-insteraksi dari individu yang berada di dalam sistem itu, dan "unsur-unsur lainnya".
- d. Organisasi dapat dibagi ke dalam dua jenis, pertama : organiasi "formal", yaitu kumpulan interkasi sosial yang memang dikoordinasikan dan mempunyai tujuan bersama. Kedua adalah organisasi "informal", yaitu interaksi-interaksi sosial tanpa tujuan bersama dan tidak dikoordinasikan secara sengaja.
- e. Organisasi formal dapat berlangsung hanya bila orang-orang yang didalamnya (a) dapat saling berkomunikasi, (b) mau memberi sumbangan pikiran kepada kegiatan kelompok, dan (c) memiliki kesadaran mempunyai tujuan umum.
- f. Setiap organisasi formal harus memiliki unsur-unsur : (1) system fungsionalisasi sehingga orang-orang dapat



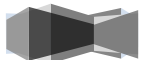
berspesialisasi dengan dibentuknya departementasi : (2) adanya sistem perangsang yang efektif dan efisien yang akan mendorong setiap orang menyumbang ke pikirannya kepada kegiatan kelompok; (3) sistem kekuasaan (*otoritas*) yang menyebabkan setiap anggota kelompok menerima keputusan-keputusan para eksekutif; dan (4) sistem pengambilan keputusan yang logis sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik.

- g. Adapun tugas eksekutif dalam organisasi formal adalah: (1) menjaga hubungan komunikasi organisasi melalui suatu skema organisasi, ditambahkan dengan adanya bawahan yang setia, bertanggung jawab, dan mampu bekerja, serta satu organisasi informal" yang baik; (2) membuat perlindungan terhadap pekerjaan pokok dari individu – individu di dalam organisasi; dan (3) adanya perumusan dan penentuan tujuan perusahaan.
- h. Fungsi-fungsi eksekutif mernasuki proses melalui pekerjaan eksekutif dalam mengintegrasikan keseluruhannya dan dalam menemukan keseimbangan di antara kekuatan-kekuatan dan kejadian-kejadian yang berlawanan.
- i. Untuk mengefektifkan eksekutif, adanya suatu tata kepemimpinan yang mempunyai tanggung jawab tinggi; sebagaimana telah dinyatakan bahwa Kerjasamalah, dan bukan kepemimpinan, yang membuat proses kreatif; tetapi kepemimpinan merupakan suatu kekuatan yang sangat diperlukan.

### C. Aliran Perilaku

Pada tahap aliran perilaku atau hubungan manusiawi organisasi melihat pada hakikatnya adalah sumber daya manusia. Aliran ini mernandang aliran klasik kurang lengkap karena terlihat kurang mampu rnewujudkan efisiensi produksi yang sempurna dengan keharmonisan di tempat kerja. Manusia dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat dengan mudah diramalkan prilakunya karena sering juga tidak rasional. Oleh sebab itu para manajer perlu dibantu dalam menghadapi rnanusia, melalui antar lain ilmu sosiologi dan psikologi. Ada tiga orang pelopor aliran perilaku yaitu:

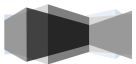
1. Hugo Munsterberg (1863 -1916) yaitu Bapak Psikologi Industri. Sumbangannya yang terpenting adalah berupa pernanfaatan psikologi dalam mewujudkan tujuan-tujuan produktivitas sarna seperti dengan teori-teori manajemen lainnya. Bukunya "Psychology and Indutrial Efficiency", ia memberikan 3 cara untuk meningkatkan produktivitas:



- a. Menempatkan seorang pekerja terbaik yang paling sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dikerjakannya.
  - b. Menciptakan tata kerja yang terbaik yang memenuhi syarat-syarat psikologis untuk memaksimalkan produktivitas.
  - c. Menggunakan pengaruh psikologis agar memperoleh dampak yang paling tepat dalam mendorong karyawan.
2. Elton Mayo (1880 -1949) gerakan memperkenalkan hubungannya yang diartikan sebagai satu gerakan yang memiliki hubungan timbal balik manajer dan bawahan sehingga mereka secara serasi mewujudkan kerjasama yang memuaskan, dan tercipta semangat dan efisiensi kerja yang memuaskan. Disini terlihat adanya peran faktor-faktor sosial dan psikologis dalam memberi dorongan kerja kepada karyawan. Satu hal yang menarik dari hasil percobaan Mayo dengan kawan-kawan adalah rangsangan uang tidak menyebabkan membaiknya produktivitas.

Mereka menyatakan dalam meningkatkan produktivitas adalah satu karena sikap yang dimiliki karyawan yang merasa manajer ataupun atasannya memberikan perhatian yang cukup terhadap kesejahteraan mereka yang dikenal dengan sebutan "Hawthorne effect", Selain itu, juga ditemukan pengaruh kehidupan lingkungan sosial dalam kelompok yang lebih informal lebih besar pengaruhnya terhadap produktivitas. Mayo beryakinan terhadap konsepsnya yang terkenal dengan "Social man" yaitu seharusnya dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan sosial dalam hubungan yang lebih efektif daripada pengawasan ataupun pengendalian manajemen.

Konsep "socialman" dapat menggantikan konsep "rational man" yaitu seseorang bekerja didorong semata-mata oleh kebutuhan ekonomis pribadi yang terkenal dengan julukan "rational economic man" yang oleh Robert Owen diperkenalkan dengan istilah "*vital machine*". Dalam pendidikan dan pelatihan bagi para manajer dirasa semakin pentingnya "*people management skills*" daripada "*engineering atau technical skills*", Sehingga konsep dinamika kelompok dalam praktek manajemen lebih penting daripada manajemen atas dasar kemampuan perseorangan (individu), Walaupun demikian ada beberapa kelemahan temuan Mayo yang dinyatakan oleh orang-orang yang beranggapan kepuasan karyawan bersifat kompleks,





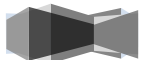
karena selain ditentukan oleh lingkungan sosial, juga oleh faktor-faktor lainnya yaitu tingkat gaji, jenis pekerjaan, struktur dan kultur organisasi, hubungan karyawan manajemen dan lain-lain. Gerakan hubungan manusia terus berkembang dengan munculnya pemikiran-pemikiran lain yang juga tergolong dalam aliran perilaku yang lebih maju. Penggunaan ilmu-ilmu sosial seperti Sosiologi, Psikologi, dan Antropologi terus dipergunakan dengan penelitian yang lebih sempurna, dan para penelitiannya lebih dikenal dengan sebutan "*behavioral scientists*" daripada "*human relations theorists*". Di antara mereka yang terkenal adalah Argyris, Maslow and Mc Gregor yang lebih mengutamakan konsep "*self actualizing man*" daripada hanya sekedar "*social man*" dalam memberi dorongan kepada karyawan.

Teori Mayo ini pun kemudian lebih ditingkatkan dengan pendapat bahwa manusia tidak hanya didorong oleh berbagai kebutuhan yang dikenal dengan konsep "*complex-man*". Karena tidak ada dua orang yang persis sama, oleh sebab itu seorang manajer yang efektif akan berusaha mempelajari kebutuhan-kebutuhan setiap individu yang terkait dalam organisasinya agar dapat mempengaruhi individu tersebut.

3. William Ouchi (1981). William Ouchi, dalam bukunya "*theory Z -How America Business Can Meet The Japanese Challenge* (1981)", memperkenalkan teori Z pada tahun 1981 untuk menggambarkan adaptasi Amerika atas perilaku Organisasi Jepang.

Teori beliau didasarkan pada perbandingan manajemen dalam organisasi. Jepang disebut tipe perusahaan Jepang dengan manajemen dalam perusahaan Amerika -disebut perusahaan tipe Amerika. Berikut adalah perbedaan organisasi tipe Amerika dan tipe Jepang.

4. Abraham Maslow (1908-1970). Abraham Maslow sebagai bapak motivasi. Menerangkan konsep tentang lima tingkat kebutuhan yang menjadi motivasi seseorang. Atau biasa disebut hirarki kebutuhan individu, yaitu tingkatan kebutuhan dari individu. Dikemukakan oleh Abraham Maslow, ia menghipotesiskan bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan berikut : (a) .Psikologis; rasa lapar, haus, perlindungan, pakaian; (b) Keamanan ; keselamatan, perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional; (c) Social ; kasih sayang, rasa dimiliki, diterima dengan baik, persahabatan; (d) Penghargaan;



harga diri, otonomi dan peraepsi, status, pengakuan dan perhatian; dan (e) 5. Aktualisasi diri; pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Sumbangan para ilmuwan yang beraliran hubungan manusiawi ini terlihat dalam peningkatan pemahaman terhadap motivasi perseorangan, perlakuan kelompok, ataupun hubungan antara pribadi dalam kerja dan pentingnya kerja bagi manusia. Para manajer diharapkan semakin peka dan terampil dalam menangani dan berhubungan dengan bawahannya. Bahkan muncul berbagai jenis konsep yang lebih mengaji pada masalah-masalah kepemimpinan, penyelesaian perselisihan, memperoleh dan memanfaatkan kekuasaan, perubahan organisasi dan konsep komunikasi.

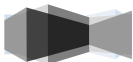
Walaupun demikian aliran ini tidak bebas dari kritikan, karena di samping terlalu umum, abstrak dan kompleks, sukar sekali bagi manajer untuk menerangkan tentang perilaku manusia yang begitu kompleks dan sukar memilih nasehat ilmuwan yang mana yang sebaiknya harus dituruti dalam mencapai solusi di dalam perusahaan.

#### **D. Aliran Modern**

Muncul aliran ini lebih kepada aliran kuantitatif merupakan gabungan dari *Operation Research* dan *Management Science*. Pada aliran ini berkumpul para sarjana matematika, fisik, dan sarjana eksakta lainnya dalam memecahkan masalah-masalah yang lebih kompleks. Tim sarjana ini di Inggris, di Amerika Serikat, sesudah perang Dunia II dikenal dengan sebutan "OR Tema" dan setelah perang dimanfaatkan dalam bidang industri.

Masalah-masalah ruwet yang memerlukan "OR Tim" ini antara lain di bidang transportasi dan komunikasi. Kehadiran teknologi komputer, membuat prosedur OR lebih diformasikan menjadi aliran Ilmu Manajemen Modern. Pengembangan model-model dalam memecahkan masalah-masalah manajemen yang kompleks. Adanya bantuan komputer, maka dapat memberi pemecahan masalah yang lebih berdasar rasional kepada para manajer dalam membuat putusan-putusannya. Teknik-teknik ilmu manajemen ini membantu para manajer organisasi dalam berbagai kegiatan penting, seperti dalam hal penganggaran modal, manajemen cash flow, penjadwalan produksi, strategi pengembangan produksi, perencanaan sumber daya manusia dan sebagainya.

Aliran ini juga memiliki kelemahan karena kurang memberi perhatian kepada hubungan manusia. Oleh karena itu sangat cocok untuk bidang perencanaan dan pengendalian, tetapi tidak dapat



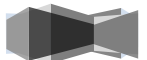
menjawab masalah-masalah sosial individu seperti motivasi, organisasi dan kepegawaian. Konsep dari aliran ini sebenarnya sukar dipahami oleh para manajer karena dapat menyangkut kuantitatif sehingga para manajer itu merasa jauh dan tidak terlibat dengan penggunaan teknik-teknik ilmu manajemen yang sangat ilmiah dan kompleks.

## **E. Perkembangan Teori Manajemen**

Keempat aliran manajemen yang telah diuraikan di atas ternyata sampai sekarang berkembang terus. Aliran hubungan manusiawi dan ilmu manajemen memberikan pendekatan yang penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah manajemen. Demikian pula aliran klasik yang telah berkembang ke arah pemanfaatan hasil-hasil penelitian dari aliran lain dan terus tumbuh menjadi pendekatan baru yang disebut pendekatan sistem dan kontingensi.

Aliran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan operasi manajemen. Dengan terjadinya proses perkembangan yang saling berkaitan di antara berbagai aliran ini, maka kemudian sudah sulit untuk terlalu membedakan dan memisahkan antara aliran-aliran ini. Proses perkembangan teori manajemen terus berkembang hingga saat ini yang dilihat dari lima sisi yaitu :

1. Dominan, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari masing-masing aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen.
2. Divergensi, yaitu dimana ketiga aliran masing-masing berkembang sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.
3. Konvergensi, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sama sehingga batas antara aliran menjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi sekalipun bentuk pengembangannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu mazhab terhadap yang lain.
4. Sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersifat integrasi dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi.
5. Proliferasi, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajemen yang baru yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajemen tertentu. Seperti kita ketahui hingga saat ini organisasi bisnis merupakan penciptaan pengetahuan dan menjadi sumber inovasi yang penting bagi



manajemen. Hal ini dapat dilihat bagaimana perusahaan-perusahaan Jepang dan perusahaan besar lain di belahan dunia ini berhasil dan berkembang karena keahlian dan pengalaman dari para manajer dan perusahaan secara keseluruhan menciptakan pengetahuan baru, service, system, produk.

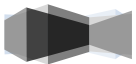
Adanya inovasi yang terus menerus sebenarnya merupakan inisiatif dari individual dan interaksi dalam kelompok sehingga perubahan terus terjadi merupakan hasil dari pengalaman, penyatuan, diskusi, dialog yang menciptakan pengetahuan baru. Seperti yang dikatakan oleh Ikujiro Nonaka dalam bukunya *Knowledge Creating Company* (1995), yang dikutip dari Dirlanudin (hal. 10, 1996) bahwa pengembangan kerangka kerja teori khususnya teori manajemen adalah: "pengembangan kerangka kerja teori, dengan menjelaskan pada dua dimensi, epistemological dan ontological mengenai kreasi pengetahuan organisasional.

Dimensi epistemological yang digambarkan pada garis vertikal, yang mana konversi pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit. Sedangkan dimensi ontologi yang mewakili garis horizontal, dimana pengetahuan diciptakan melalui individu-individu yang kemudian ditransformasi pada pengetahuan tingkat kelompok, organisasi dan antar organisasi dan berinteraksi secara terus-menerus".

## **F. Teori Manajemen dalam Islam**

Ridwan Amin (2010: 66) menjelaskan bahwa manajemen di awal perkembangan Islam, dianggap sebagai ilmu sekaligus teknik (seni) kepemimpinan. Kata manajemen dalam bahasa Arab adalah *Idara* yang berarti "berkeliling" atau "lingkaran". Dalam konteks bisnis bisa dimaknai bahwa "bisnis berjalan pada siklusnya", sehingga manajemen bisa diartikan kemampuan manajer yang membuat bisnis berjalan sesuai rencana. Amin mendefinisikan manajemen dalam perspektif ilahiah sebagai "*Getting God-will done by the people*" atau melaksanakan keridaan Tuhan melalui orang.

Undang Ahmad Kamaluddin (2009: 39) menjelaskan bahwa manajemen dalam Islam, dipandang sebagai perwujudan amal shaleh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut akan memunculkan motivasi untuk mencapai hasil yang baik demi kesejahteraan bersama. Paling tidak, ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian. Seorang manajer harus memiliki empat sifat utama itu agar manajemen yang dijalankannya mendapatkan hasil yang maksimal.



Manajemen Islami memandang manajemen sebagai objek yang sangat berbeda dibanding konvensional. Dalam manajemen konvensional manusia dipandang sebagai makhluk ekonomi, sedangkan dalam Islam manusia merupakan makhluk spiritual, yang mengakui kebutuhan baik material (ekonomi) maupun immaterial.

Ridwan Amin (2010: 67) menjelaskan bahwa teori manajemen Islami bersifat universal, komprehensif, dan memiliki karakteristik berikut:

1. Manajemen dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat, manajemen merupakan bagian dari sistem sosial yang dipenuhi dengan nilai, etika, akhlak dan keyakinan yang bersumber dari Islam.
2. Teori manajemen Islami menyelesaikan persoalan kekuasaan manajemen, tidak ada perbedaan antara pemimpin dan karyawan. Perbedaan level kepemimpinan hanya menunjukkan wewenang dan tanggung jawab atasan dan bawahan saling bekerja sama tanpa ada perbedaan kepentingan.

Tujuan dan harapan mereka adalah sama dan akan diwujudkan bersama. Sebagaimana di jelaskan dalam QS. Al-Maidah/05: 2: *".....Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya"*. Ayat di atas menjelaskan bahwa Islam memerintahkan kepada manusia untuk bekerja sama dalam segala hal, kecuali dalam perbuatan dosa dan melakukan aniaya kepada sesama makhluk.

3. Karyawan bekerja dengan keikhlasan dan semangat profesionalisme, mereka berkontribusi dalam pengambilan keputusan, dan taat kepada atasan sepanjang mereka berpihak pada nilai-nilai syariah.
4. Kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan nilai-nilai syariah dan saling menasehati, serta para atasan dapat menerima saran dan kritik demi kebaikan bersama.

Firman Allah dalam QS An-nisa/04: 59: *"Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya."*

Makna dari ayat tersebut adalah bahwa ulil amri yang dimaksud adalah pemimpin yang memegang mandat Allah Swt.



untuk mengemban amanah dan kepemimpinan. Dan bawahannya (karyawan) harus mengikuti pemimpin dan taat kepada mereka selama masih berlandaskan syariat Islam. Segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar tertib, dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. (Hafidhuddin dan Tanjung, 2003: 78-79) . Seperti sabda Rasulullah saw. dalam sebuah hadist yang berbunyi: *“Sesungguhnya Allah sangat mencintai jika seseorang melakukan suatu pekerjaan yang dilakukannya secara itqan (tepat, terarah, jelas, dan tuntas)”*. (Tabrani, 1415: 275).

Arah pekerjaan yang jelas, landasan yang mantap, dan cara-cara mendapatkannya yang transparan merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah Swt. Sebenarnya manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, tepat, dan tuntas merupakan hal yang disyariatkan dalam ajaran Islam. (Hafidhuddin dan Tanjung, 2003: 78-79).

Tidak boleh seorang muslim melakukan sesuatu tanpa perencanaan tanpa adanya pemikiran, dan tanpa adanya penelitian, kecuali sesuatu yang sifatnya *emergency*. Allah Swt. sangat mencintai perbuatan-perbuatan yang *termanage* dengan baik. (Hafidhuddin dan Tanjung, 2003: 78-79). Sebagaimana di jelaskan di dalam QS. As-Saff/61: 4: *“Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”*.

Kukuh di sini bermakna adanya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dan bagian yang lain. Jika hal ini terjadi, maka akan menghasilkan sesuatu yang maksimal. Pemahaman produksi dalam Islam memiliki arti sebagai bentuk usaha keras dalam pengembangan faktor-faktor sumber yang diperbolehkan dan melipatgandakan *income* dengan tujuan kesejahteraan masyarakat, menopang eksistensi serta ketinggian derajat manusia.

Kegiatan produksi merupakan salah satu aktivitas ekonomi yang sangat menunjang selain kegiatan konsumsi. Tanpa kegiatan produksi maka konsumen tidak akan dapat mengkonsumsi barang dan jasa yang dibutuhkannya. Nur Rianto Al Arif dan Euis Amalia (2010: 147) menjelaskan bahwa ada beberapa ahli ekonom muslim yang mendefinisikan mengenai produksi dalam perspektif Islam, yaitu:

Khaf mendefinisikan kegiatan produksi sebagai usaha manusia untuk memperbaiki tidak hanya kondisi fisik materialnya, tetapi juga moralitas, sebagai sarana untuk mencapai tujuan hidup sebagaimana digariskan dalam agama yaitu kebaikan dunia dan



akhirat. Disisi lain Siddiqi (1992) mendefinisikan kegiatan produksi sebagai penyediaan barang dan jasa dengan memperhatikan nilai keadilan dan kemanfaatan (masalah) bagi masyarakat. Dalam pandangannya, sepanjang produsen telah bertindak adil dan membawa kebajikan bagi masyarakat maka ia telah bertindak Islami. (Al Arif dan Amalia, 2010: 151).

Dr. Muhammad Rawwas Qalahji memberikan padanan kata produksi” dalam bahasa Arab dengan kata *al-intaj* yang secara harfiah dimaknai dengan *ijadu sil'atin* artinya mewujudkan atau mengadakan sesuatu. Hal senada juga diutarakan oleh Dr. Abdurrahman Yusro Ahmad menjelaskan bahwa dalam melakukan proses produksi yang dijadikan ukuran utamanya adalah nilai manfaat (*utility*) yang diambil dari hasil produksi tersebut. Produksi dalam pandangannya harus mengacu pada nilai *utility* dan masih dalam bingkai nilai ‘halal’ serta tidak membahayakan bagi diri seseorang ataupun sekelompok masyarakat. (Al Arif dan Amalia, 2010: 151).

Produksi menurut Muhammad Abduh adalah setiap bentuk aktifitas yang dilakukan manusia untuk mewujudkan manfaat atau menambah dengan cara mengeksplorasi sumber-sumber ekonomi yang disediakan Allah Swt. sehingga menjadi masalah, untuk memenuhi kebutuhan manusia. (Al-Haritsi, 2006: 37).

Berdasarkan definisi di atas terlihat bahwa kegiatan produksi dalam perspektif ekonomi Islam adalah terkait dengan manusia dan eksistensinya dalam aktivitas ekonomi. Secara garis besar masing-masing definisi di atas adalah setiap kepentingan manusia yang sesuai dengan aturan dan prinsip syariat harus menjadi target dari suatu kegiatan produksi, di mana produksi adalah proses mencari, mengalokasikan, dan mengolah sumber daya menjadi output dalam rangka meningkatkan dan memberi masalah bagi manusia. (Al Arif dan Amalia, 2010: 152).

Alquran dan Hadist sebagai sumber yang fundamental dalam Islam banyak sekali memberikan dorongan untuk bekerja dan memproduksi, karena kerja produktif bukan saja dianjurkan tetapi dijadikan sebagai kewajiban religius. Firman Allah dalam QS At-Taubah/09: 105: *“Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan"”*.

Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah Swt. menyuruh manusia untuk bekerja (berproduksi), Karna berproduksi dalam Islam merupakan ibadah, sebagai seorang muslim berproduksi sama





artinya dengan mengaktualisasikan keberadaan hidayah Allah Swt. yang telah diberikan kepada manusia. Prinsip dasar ekonomi Islam adalah keyakinan kepada Allah Swt. sebagai *Rabb* dari alam semesta.

Ikhtisar akan keyakinan ini menjadi pembuka kitab suci umat Islam, dalam QS. Al-Jaatsiyah/45: 13: *“Dan Dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir”*.

Maksud dari ayat di atas adalah dengan keyakinan akan peran dan kepemilikan absolut dari Allah Rabb semesta alam, maka kita sebagai manusia harus bisa berfikir dan memanfaatkan apa yang telah disediakan Allah untuk kesejahteraan seluruh umat manusia. Telah terdapat upaya-upaya untuk mengetahui tujuan produksi dalam Ekonomi Islam. DR. Muhammad Najatullah Shiddiqi dalam 65Jaribah Bin Ahmad Al-Haritsi (2006: 49) berpendapat bahwa pertumbuhan dalam ekonomi Islam memiliki beberapa tujuan yaitu:

1. Merespon kebutuhan produsen secara pribadi dengan bentuk yang memiliki ciri keseimbangan.
2. Memenuhi kebutuhan keluarga.
3. Mempersiapkan sebagian kebutuhan terhadap ahli warisnya dan generasi penerusnya.
4. Pelayanan sosial dan beribadah di jalan Allah Swt.

Ada lima prinsip berproduksi dalam manajemen Islam, yaitu:

#### 1. Prinsip tauhid

Pada prinsip produksi yang kita tekuni tidak terlepas dari ibadah kita kepada Allah, tauhid merupakan prinsip yang paling utama. Prinsip ini menyatakan bahwa semua manusia ada di bawah suatu ketetapan yang sama yaitu ketetapan tauhid. Dengan tauhid aktifitas usaha yang kita jalani untuk memenuhi kebutuhan hidup dan keluarga hanya semata-mata untuk mencari tujuan dan ridhaNya.

#### 2. Prinsip Keadilan (Al-Adl)

Islam lebih menekankan berproduksi demi untuk memenuhi kebutuhan orang banyak, bukan hanya sekedar memenuhi segelintir orang yang memiliki uang. Karena itu bagi Islam, produksi yang surplus dan berkembang baik secara kuantitatif dan kualitatif, tidak dengan sendirinya mengindikasikan kesejahteraan bagi masyarakat.

#### 3. Tolong Menolong

Tolong menolong berarti saling membantu antara sesama manusia dalam hal berproduksi dan diarahkan sesuai dengan tauhid dalam meningkatkan ketakwaan kepada Allah Swt.

#### 4. Berproduksi barang halal



Islam menegaskan kepada umatnya agar memproduksi atau bekerja sesuai dengan syariat, dari segi objek dan cara memperolehnya dengan cara yang halal sehingga menghasilkan sesuatu yang baik, serta dilarang melakukan kegiatan produksi yang mengarahkan kepada kedzaliman seperti riba.

#### 5. Berusaha sesuai dengan batas kemampuan

Teknik produksi diserahkan kepada keinginan dan kemampuan manusia. Nabi pernah bersabda: “kalian lebih mengetahui urusan dunia kalian”. Allah Swt. menegaskan bahwa bekerja dan berusaha hendaknya sesuai dengan batas-batas kemampuan manusia. Allah Swt. tidak membebani pekerjaan kepada para hambanya kecuali sesuai dengan batas kemampuan dan tuntutan kebutuhannya.

Faktor-faktor produksi dalam ilmu ekonomi Islam pada umumnya berkisar pada alam, tenaga kerja, modal, dan manajemen. Produksi yang baik dan berhasil ialah produksi yang dengan menggunakan empat faktor tersebut.

#### 1. Sumber Daya Alam

Sumber daya alam adalah segala yang ada di muka bumi seperti lahan. Lahan mencakup segala sesuatu yang ada di muka bumi seperti tanah, pegunungan, hutan, air dan sebagainya. Manusia mempunyai wewenang untuk mengontrol segala bentuk kekayaan material tersebut.

Sebagaimana di jelaskan dalam QS. Thaahaa/20: 53: *“Yang telah menjadikan bagimu bumi sebagai hamparan dan Yang telah menjadikan bagimu di bumi itu jalan-jalan, dan menurunkan dari langit air hujan. Maka Kami tumbuhkan dengan air hujan itu berjenis-jenis dari tumbuh-tumbuhan yang bermacam-macam.”* Maksud dari ayat di atas bahwa Allah Swt. telah menunjukkan bentuk-bentuk kekayaan dengan berbagai cara. Allah Swt. mempermudah bagi manusia dalam mengelola sesuatu atas setiap kekayaan yang diberikan Allah Swt. Dan segala sesuatu yang diciptakan di muka bumi ini untuk dimanfaatkan oleh manusia dan manusia bertanggung jawab terhadap apa yang diperbuatnya.

#### 2. Tenaga Kerja

Manusia sebagai faktor produksi, dalam pandangan Islam harus dilihat dalam konteks fungsi manusia secara umum yakni sebagai khalifah di muka bumi. Tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi ialah usaha yang dilakukan manusia dalam rangka menghasilkan barang dan jasa ekonomi yang menjadi kebutuhan masyarakat. Kekayaan alam tidak dapat dimanfaatkan, kecuali bila digali dan dijadikan sesuatu yang lebih berguna dan produktif oleh manusia sebagai tenaga kerja.



### 3. Modal

Modal adalah kekayaan yang dapat menghasilkan kekayaan lainnya, Tanpa modal maka produksi tidak akan dapat berjalan dengan baik. Dapat dikatakan bahwa kemajuan industri yang kita capai karena penggunaan modal. Pengertian modal mencakup modal produktif yang menghasilkan barang-barang yang dikonsumsi dan modal individu yang dapat menghasilkan kepada pemiliknya. Dalam ilmu ekonomi, modal diartikan sebagai alat yang berguna untuk produksi selanjutnya.

### 4. Manajemen

Manajemen merupakan pengaturan dan mengarahkan sesuatu yang lebih baik. Manajemen karena adanya tuntutan *leadership* dalam Islam. Konsep manajemen Islam menjelaskan bahwa setiap manusia (bukan hanya organisasi) hendaknya memperhatikan apa yang telah diperbuat pada masa lalu yang telah lalu untuk merencanakan hari esok. Seperti yang dijelaskan di dalam QS. Al-Hasyr/59: 18: Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”*

Konsep ini menjelaskan bahwa manajemen yang akan dilakukan harus disesuaikan dengan keadaan situasi dan kondisi masa lampau, saat ini, serta prediksi masa datang. Manajemen merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan.

## G. Penutup

Manajer saat ini dituntut mempelajari dan memahami semua teori manajemen yang dihasilkan oleh berbagai aliran, karena manajer bisa memilih teori yang paling sesuai untuk menghadapi situasi tertentu. Disamping itu seorang manajer dapat saja menggabungkan dan memanfaatkan teori dan konsep yang paling cocok atau pendekatan untuk menghadapi masalah sederhana maupun yang kompleks dan pendekatan-pendekatan ini yang menggambarkan kedudukan dan peranan manajemen saat ini dan di masa datang. Ada beberapa alasan untuk mengetahui dan mempelajari perkembangan ilmu manajemen yang akan diuraikan di bawah ini yaitu antara lain:

1. Membentuk pandangan kita mengenai organisasi. Mempelajari teori manajemen juga memberi petunjuk kepada kita di mana kita mendapatkan beberapa ide mengenai organisasi dan manusia didalamnya.



2. Membuat kita sadar mengenai lingkungan usaha. Mempelajari berbagai teori manajemen berdasarkan perkembangannya, kita dapat memahami bahwa setiap teori adalah karena berdasarkan lingkungannya yaitu ekonomi, sosial, politik dan pengaruh teknologi yang dirasakan pada waktu dan tempat terjadinya peristiwa tertentu. Pengetahuan ini membantu setiap orang untuk memahami apa sebabnya teori tertentu cocok terhadap keadaan yang berbeda.
3. Mengarahkan terhadap keputusan manajemen. Mempelajari evolusi manajemen membantu memahami proses dasar sehingga dapat memilih suatu tindakan yang efektif. Pada hakekatnya suatu teori merupakan asumsi-asumsi yang koheren/logis, untuk menjelaskan beberapa fakta yang diobservasi. Teori yang absah, dapat memprediksi apa yang akan terjadi pada situasi tertentu. Dengan adanya pengetahuan ini, kita bisa menerapkan teori manajemen yang berbeda terhadap situasi yang berbeda.
4. Merupakan sumber ide baru. Mempelajari perkembangan teori manajemen memungkinkan kita pada suatu kesempatan mengambil pandangan yang berbeda dari situasi sehari-hari.

### **Daftar Pustaka**

- Abu Kasim Sulaiman bn Ahmad Tabrani, 1415. *Al-Mu'jam Al Wusta*, Kairo: Dar Harmin.
- Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, 2003. *Manajemen Syariah Dalam Praktek*, Jakarta: Gema Insani.
- Engkoswara dan Aan Komariah, 2011. *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Farikhah, Siti, 2015. *Manajemen Lembaga Pendidikan*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Hikmat, 2009. *Manajemen Pendidikan*, Pustaka Setia: Bandung.
- Jaribah Bin Ahmad Al-Haritsi, 2006. *Fiqih Ekonomi Umar Bin Al-khatab*, Jakarta: Khalifah.
- Nur Rianto Al Arif dan Euis Amalia, 2010. *Teori Mikroekonomi: Suatu Perbandingan Ekonomi Islam dan Ekonomi Konvensional*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Richaerd L, 2010, *Era Baru Manajemen*, Jakarta: Salemba empat
- Ridwan Amin, 2010. *Menggagas Manajemen Syariah:Teori dan Praktik The Celestial Management*, Jakarta: Salemba Empat.
- Syafaruddin, 2005. *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Ciputat Press.
- Undang Ahmad Kamaluddin, 2009. *Etika Manajemen Islam*, Bandung: Pustaka Setia.



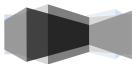
## **Lembaga Pendidikan Islam Sebagai Sistem Sosial**

### **A. Pengertian Sistem Sosial**

Secara etimologi, sistem sosial berasal dari dua kata, yaitu sistem dan sosial. Sistem berasal dari bahasa Yunani, yaitu *systema*. Yang artinya: Pertama, Keseluruhan yang tersusun dari sekian banyak bagian dan Kedua, Hubungan yang berlangsung di antara satuan-satuan atau komponen secara teratur. Dengan demikian, kata *systema* berarti himpunan bagian atau komponen yang saling berhubungan secara teratur yang merupakan satu keseluruhan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dinyatakan bahwa sistem berarti perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas, susunan yang teratur dari pandangan, teori, asas dan sebagainya. (Depdiknas, 2013: 1320).

Menurut Anderson (2006) Sistem Sosial adalah *"A social system is a specific order of system. Its distinct from atomic, molecular or galactic systems in that it is composed of persons, group of persons who interact and mutually influence each other's behavior. Within this order, can be included families, organizations, communities, societies and cultures. The social systems model must be validly applicable to all forms of human association"*.

Definisi ini menunjukkan bahwa sistem sosial merupakan tatanan sistem yang spesifik, yang dapat dibedakan dari sistem-sistem lain, seperti sistem atom, sistem galaksi, sistem tubuh manusia dan sebagainya. Beberapa ciri khas dari sistem sosial adalah bahwa sub-sistem ini terdiri dari manusia (individu), keluarga,



kelompok, komunitas, organisasi, negaradan kebudayaan, yang secara hiararkis dapat disebut Supra Sistem.

Sistem dapat pula diartikan sebagai sesuatu yang lebih tinggi daripada hanya merupakan cara, tata, rencana, skema, prosedur, atau metode. Sistem adalah suatu cara yang mekanismenya berpola dan konsisten, bahkan mekanismenya sering bersifat otomatis. Berarti bahwa sistem mencakup berbagai subsistem yang integral, yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Setiap subsistem memegang peran, tugas, dan kedudukannya masing-masing, tetapi keterkaitan tugas dan kedudukan antar sistem menentukan tercapainya tujuan. (Saefullah, 2012: 69). Disisi lain, Muhammad Thalib (2001: 33) menyatakan bahwa Sistem adalah suatu cara dan langkah yang tersusun secara terpadu untuk dapat digunakan dan dilaksanakan dalam suatu usaha dengan baik dan teratur.

Dapat disimpulkan bahwa sistem merupakan hubungan yang tersusun atas sekian banyak bagian dan hubungan yang berlangsung antara satuan-satuan atau komponen-komponen secara teratur. Dengan demikian, sistem harus memenuhi unsur-unsur yang meliputi komponen, relevansi, fakta, prinsip, doktrin, fungsi, dan tujuan bersama. Unsur-unsur tersebut merupakan satu kesatuan yang satu dan lainnya saling terkait atau saling mendukung daam mencapai tujuan organisasi. Dalam sistem terdapat hubungan antar subsistem, yaitu:

1. Hubungan fungsional, yaitu hubungan yang berkaitan dengan gerak fungsi aktivitas kependidikan.
2. Hubungan timbal balik, yaitu hubungan saling menguatkan dan memberi masukan untuk pemenuhan kepentingan kependidikan.
3. Hubungan sinergitas, yaitu hubungan kerja sama antarbagian tertentu meskipun tugas dan kewajiban yang berbeda.
5. Hubungan umpan balik, yaitu hubungan yang berkaitan dengan saling melengkapi dan menyempurnakan kinerja kependidikan.
6. Hubungan sebab akibat, yaitu adanya keterkaitan antara aktivitas kegiatan pendidikan dan hasil yang dicapai serta dengan dampak yang diterima oleh para pendidik dan peserta didik.
6. Hubungan normatif, yaitu hubungan yang berkaitan dengan peraturan yang berlaku dan harus dipatuhi oleh semua civitas akademik.

Adapun kata sosial berasal dari kata *society* yang berarti masyarakat. Sosial artinya hidup bersama sebagai lawan dari kata



individual yang berarti hidup sendiri. Dalam kamus bahasa Indonesia sosial diartikan sebagai sesuatu yang berkenaan dengan masyarakat. (Depdiknas, 2013: 1331). Sistem sosial artinya himpunan dari berbagai subsistem yang terdapat dalam kehidupan masyarakat yang saling berinteraksi dan membentuk kehidupan bersama untuk mencapai tujuan tertentu. (Saefullah, 2012: 70).

Sosial dalam arti masyarakat atau kemasyarakatan berarti segala sesuatu yang bertalian dengan system hidup bersama atau hidup bermasyarakat dari orang atau sekelompok orang yang di dalamnya sudah tercakup struktur, organisasi, nilai-nilai sosial dan aspirasi hidup serta cara mencapainya.

Maka sistem sosial dapat diartikan sebagai suatu keseluruhan dari unsur-unsur sosial yang berkaitan dan berhubungan satu sama lain., dan saling pengaruh-mempengaruhi, dalam kesatuan. Sistem sosial juga dapat dimaknai sebagai himpunan subsistem yang terdapat dalam masyarakat yang menguatkan terbentuknya kehidupan bersama dan saling menguatkan, saling membutuhkan, dan saling mendukung ketercapaian tujuan bersama.

## **B. Asumsi Dasar Sistem Sosial**

Asumsi dasar sekolah sebagai sistem sosial adalah sebagai berikut: *pertama*, Orientasi individu dengan berbagai dimensinya, yaitu:

1. Orientasi motivasional yang berdimensi kognitif, katektik dan evaluatif.

Dimensi kognitif dalam orientasi motivasional pada dasarnya menunjuk pada pengetahuan orang yang bertindak mengenai situasinya, khususnya jika dihubungkan dengan kebutuhan dan tujuan-tujuan pribadi. Dimensi ini mencerminkan kemampuan dasar manusia untuk membedakan antarrangsangan yang berbeda dan membuat generalisasi dari satu rangsangan dengan rangsangan lainnya,

Dimensi katektik dalam orientasi motivasional menunjuk pada reaksi apresiatif atau emosional dari orang yang bertindak terhadap situasi atau berbagai aspek di dalamnya. Ini juga mencerminkan kebutuhan dan tujuan individu.

Umunya, orang memiliki suatu reaksi emosional positif terhadap elemen-elemen dalam lingkungan itu yang memberikan kepuasan atau dapat digunakan sebagai alat dalam mencapai tujuan, dan reaksi yang negatif terhadap aspek-aspek dalam lingkungan itu yang mengecewakan.

Dimensi evaluatif menunjuk pada dasar pilihan seseorang antara orientasi kognitif atau katektik secara alternatif. Orang selain





memiliki banyak kebutuhan dan tujuan, dan untuk kenyakan atau kalau bukan semua situasi, ada kemungkinan banyak interpretasi kognitif dan reaksi katektik. Kriteria yang digunakan individu untuk memlikih dari alternatif-alternatif ini merupakan dimensi evaluatif. (Saefullah, 2012: 70).

## 2. Orientasi nilai dengan dimensi kognitif, apresiatif dan dimensi modal.

Orientasi nilai tampaknya sama dengna ketiga dimensi dalam orientasi motivasional. Perbedaan prinsip dalam orientasi nilai adalah komponen-komponen dalam orientasi nilai menunjuk pada standar noematif umum, bukan pada keputusan-keputusan dengan orientasi tertentu. Dengna demikian, dimensi kognitif dalam orientasi nilai menunjuk pada standar yang digunakan dalam menerima atau menolak berbagai interpretasi kognitif mengenai situasi. Dimensi moral dalam orientasi niai menunjuk pada standar-standar abstrak yang digunakan untuk menilai tipe-tipe tindakan alternatif menurut implikasinya terhadap sistem itu secara keseluruhan, baiak individu maupun sosial pada akar tindakan bersangkutan. Orientasi nilai keseluruhan mempengaruhi dimensi evaluatif dalam orientasi motivasional.

*Kedua*, Orientasi motivasional dalam konteks dimensi kognitif diprioritaskan pada tipe tindakan yang merupakan menifestasi intelektual. Kegiatan ekspresif akan muncul kalau hasil dimensi katektik yang diprioritaskan berupa tindangan moral.

*Ketiga*, Interaksi sosial adalah wujud kolektivitas dari interaksi individual yang diwarnai oleh orientasi motivasional dan orientasi nilai dengan segala dimensinta. Aksi sosial adalah perilaku yang saling berinteraksi sehingga interaksi menjadi sangat peting dalam membentuk kebudayaan kolektif. Apa tindakan yang diwujudkan individu, bagaimana berintegrasi dengna tindakan individu lain, mengapa dapat berinteraksi dan interelasi, dan apa hasil dari interaksi tersebut? hasil interaksi dapat berbuah kebudayaan yang di dalamnya terdapat norma-norma sosial yang baru. Sementara pada sisi lain, norma yang ada dapat membentuk perilaku sosial yang diakui dan diyakinisesuai dengan maksud dan tujuan yang hendak dicapai. Tujuan yang dimaksud adalah perpaduan antara orientasi motivasional dan orientasi nilai.

*Keempat*, Pola interaksi berpangkal pada motivasi individu masing-masing. Oleh karena itu, tindakan individu yang berhuhungan dengan individu lainnya pada asalnya disebabkan adanya kepentingan yang berbeda antar setiap individu. Karena adanya perbedaan orientasi tersebut, hubungan sosial itu menjadi



dimanis dan saling berkolaborasi secara aktif. Akan tetapi ujung dari interaksi dengan menekankan pada tujuan kolektif dinamikanya semakin berkurang, bahkan bisa hilang karena semua pihak yang terlibat dalam interaksi saling menyesuaikan ciri dan menyeimbangkan kepuasan masing-masing.

Kepuasan ini disebabkan adanya interaksi timbal balik dan fungsional yang berlangsung lama. Interaksi yang berjalan lama akan menguatkan pertahanan budaya kolektifnya sehingga kemungkinan besar menjelma menjadi kultur khas, masyarakat khas, perilaku khas dan terinstitusikan jika perilaku yang bersangkutan telah mendarah daging (internalistik).

Sistem sosial mencakup beberapa aspek atau unsur-unsur penting, yaitu: (1) Individu-individu yang hidup bersama; (2) Tugas dan fungsi yang berlainan; (3). Tujuan bersama; (4) Nilai yang dianut bersama; (5) Pencapaian kinerja yang integral; dan (6) Saling bertanggung jawab terhadap hak dan kewajiban masing-masing.

Pada lembaga pendidikan, sistem sosial terdiri atas hal-hal sebagai berikut: (1) Kumpulan individu dalam organisasi pendidikan; (2) Lingkungan pendidikan; (3) Siswa; (4) Para pendidik; (5) Alat-alat pendidikan; (6) Tujuan pendidikan; (7) Media pendidikan; (8) Lingkungan masyarakat; (9) Proses pembelajaran di dalam dan di luar kelas; dan (10) Strategi pembelajaran; (11) Biaya pendidikan; (12) Orang tua siswa; (13) Para donatur lembaga pendidikan; (14) Dewan sekolah; (15) Manfaat alumni bagi masyarakat; (16) Kurikulum; (17) Pemerintah; dan (18) Berbagai organisasi masyarakat ataupun organisasi politik yang mendukung pengembangan lembaga pendidikan.

Sebagai sistem sosial, pendidikan Islam harus memiliki fungsi dan peran dalam perubahan masyarakat menuju ke arah perbaikan dalam segala hal. Dalam hal ini sistem pendidikan Islam memiliki dua karakter secara umum. Pertama, melaksanakan peranan fungsi dan harapan untuk mencapai tujuan dari sebuah sistem. Kedua mengenali individu yang berbeda-beda dalam peserta didik yang memiliki kepribadian dan disposisi kebutuhan. (Hamalik, 2005: 23).

Kemudian dari fungsi dan peran pendidikan itu maka sistem pendidikan Islam dan sistem sosial terdapat hubungan, yaitu:

1. Hubungan fungsional, yaitu hubungan yang berkaitan dengan gerak fungsi aktivitas kependidikan.
2. Hubungan timbal balik, yaitu hubungan saling menguatkan dan memberi masukan untuk pemenuhan kepentingan kependidikan.
3. Hubungan sinergitas, yaitu hubungan kerja sama antar bagian tertentu meskipun tugas dan kewajiban yang berbeda.



4. Hubungan umpan balik, yaitu hubungan yang berkaitan dengan saling melengkapi dan menyempurnakan kinerja kependidikan.
5. Hubungan sebab akibat, yaitu adanya keterkaitan antara aktivitas kegiatan pendidikan dan hasil yang dicapai serta dengan dampak yang diterima oleh para pendidik dan peserta didik.
6. Hubungan normatif, yaitu hubungan yang berkaitan dengan peraturan yang berlaku dan harus dipatuhi oleh semua civitas akademik.

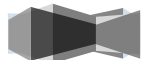
### C. Elemen Sistem dan Organisasi Sistem Sosial

Elemen sistem organisasi sosial berkaitan dengan lembaga pendidikan yang pertama adalah keluarga. UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas disebutkan bahwa keluarga merupakan bagian dari lembaga pendidikan informal. Selain itu, keluarga juga disebut sebagai satuan pendidikan luar sekolah. Pentingnya pembahasan tentang keluarga ini mengingat bahwa keluarga memiliki peranan penting dan paling pertama dalam mendidik setiap anak. Agar keluarga mampu menjalankan fungsinya dalam mendidik anak secara Islami, maka sebelum dibangun keluarga perlu dipersiapkan syarat-syarat pendukungnya.

Alquran memberikan syarat yang bersifat psikologis, seperti saling mencintai, kedewasaan yang ditandai oleh batas usia tertentu dan kecukupan bekal ilmu dan pengalaman untuk memikul tanggung jawab yang di dalam Alquran disebut baligh. Selain itu, kesamaan agama juga menjadi syarat terpenting. Kemudian tidak dibolehkan menikah karena ada hal-hal yang menghalanginya dalam ajaran Islam, yaitu syirik atau menyekutukan Allah dan dilarang pula terjadinya pernikahan antara seorang pria suci dengan perempuan pezina. Selanjutnya, juga persyaratan kesetaraan (kafa'ah) dalam perkawinan baik dari segi latar belakang agama, sosial, pendidikan dan sebagainya. Dengan memperhatikan persyaratan tersebut, maka diharapkan akan tercipta keluarga yang mampu menjalankan tugasnya—salah satu di antaranya—mendidik anak-anaknya agar menjadi generasi yang tidak lemah dan terhindar dari api neraka. (Rahmat Hidayat, 2016: 134). Pentingnya serta keutamaan keluarga sebagai lembaga pendidikan islam disyaratkan dalam Alquran:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءٰمَنُوْا اَنْفُسَكُمْۙ وَاَهْلِيْكُمْ نَارًا وَقُوْذُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْنَا مَلٰٓئِكَةٌ غِلَاظٌ

شِدَادٌ لَا يَعْصُوْنَ اِلٰهَ مَا اَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُوْنَ مَا يُؤْمَرُوْنَ ﴿١٠٠﴾



Artinya: “wahai orang-orang yang beriman! Peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak durhaka kepada Allah terhadap apa yang Dia perintahkan kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan.” (QS. At-Tahrim/66: 6).

Hubungan orientasional antara perintah mendidik bagi orangtua terhadap anaknya dengan pendidikan Islam, terlihat dalam implikasi dari tujuan pendidikan Islam, yaitu membentuk pengetahuan (kognisi), sikap (afeksi), dan perilaku (motorik) manusia yang sesuai paradigma pendidikan Islam. Upaya yang dilakukan oleh pendidikan sebagai tanggung jawab dalam pendidikan Islam adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan anak dalam bertauhid atau menumbuhkan keyakinan teologis yang murni;
2. Menumbuhkan sikap dan jiwa anak yang selalu beribadah kepada Allah Swt.;
3. Memupuk *akhlakul karimah* anak di dalam pergaulan hidupnya;
4. Menciptakan pemimpin yang senantiasa *amar ma'ruf nahi munkar*
5. Menumbuhkan kesadaran ilmiah melalui kegiatan penelitian *tadabur* dan *tafakur*, baik terhadap kehidupan manusia maupun terhadap alam semesta sebagai makhluk Allah.

Interaksi edukatif antara orangtua dan anak dalam kapasitasnya sebagai peserta didik, orangtua sebagai pendidik harus sedapat mungkin memahami anaknya sebagai objek pendidikan. Beberapa hal yang perlu dipahami tersebut adalah:

1. Anak sebagai peserta didik bukanlah miniatur orang dewasa, ia mempunyai dunia sendiri, sehingga cara berinteraksinya pun tidak boleh disamakan dengan orang dewasa.
2. Anak mempunyai periode-periode perkembangan tertentu dan mempunyai pola perkembangan serta tempo dari iramanya. Implikasi dalam pendidikan adalah cara proses pendidikan itu dapat disesuaikan dengan pola dan tempo serta irama perkembangan anak;
3. Anak memiliki kebutuhan dan menuntut untuk memenuhi kebutuhan itu semaksimal mungkin;
4. Anak sebagai peserta didik memiliki perbedaan anatara individu dan individu yang lain, baik perbedaan oleh faktor endogen maupun eksogen yang meliputi segi jasmani, inteligensi, sosial, bakat, minat, dan lingkungan yang mempengaruhinya.



5. Anak dipandang sebagai sistem kesatuan manusia. Sesuai dengan hakikat manusia, anak sebagai makhluk monopluralis, pribadi anak didik, walaupun terdiri dari banyak segi, merupakan satu kesatuan jiwa raga.
6. Anak merupakan objek pendidikan yang aktif dan kreatif serta produktif.

Pendidikan Islam yang diselenggarakan dalam lingkungan keluarga merupakan bimbingan dan pertolongan orangtua kepada anaknya yang diberikan secara sadar sesuai dengan perkembangan jasmani dan rohaninya ke arah kedewasaan yang sempurna. Dengan demikian pendidikan akhlak perlu dilakukan dengan cara:

1. Menumbuh kembangkan dorongan dari dalam diri anak yang bersumber dari iman dan takwa. Untuk ini perlu pendidikan agama;
2. Meningkatkan pengetahuan anak tentang akhlak Alquran lewat ilmu pengetahuan, pengalaman, dan latihan untuk membedakan mana yang baik dan mana yang buruk;
3. Orang tua hendaknya melakukan pembiasaan yang baik, sehingga perbuatan baik itu menjadi keharusan moral dan perbuatan akhlak terpuji yang tumbuh dan berkembang secara wajar dalam diri anak.

Lingkungan sekolah adalah lingkungan kedua yang terdiri atas tempat belajar dan mengajar, yang di dalamnya terdapat para pendidik dan anak didik, para karyawan sekolah, alat-alat dan fasilitas sekolah, perpustakaan, dan aktivitas lainnya yang melibatkan lembaga pendidikan.

Menurut Syaiful Bahri Djamarah (2004: 55-61), dalam lingkungan sekolah perbedaan individual anak didik perlu mendapat perhatian dari guru sehingga pengelolaan pengajaran berjalan secara kondusif. Perbedaan individual anak didik berkaitan dengan:

1. Perbedaan biologis. Perbedaan biologis anak didik berhubungan dengan fisik, kesehatan anak didik, dan mentalitasnya. Tidak hanya mental anak didik yang harus diperhatikan, tetapi para pendidik harus memperhitungkan suasana kelas dan keadaan fisik, kesehatan anak didik.
2. Perbedaan intelektual. Intelegensi merupakan salah satu aspek yang selalu aktual untuk dibicarakan dalam dunia pendidikan. Keaktualan itu dikarenakan intelegensi ikut memengaruhi keberhasilan belajar anak didik. Intelegensi adalah kemampuan untuk memahami dan beradaptasi dengan lingkungan yang baru dengan cepat dan efektif, kemampuan menggunakan konsep yang abstrak secara efektif, dan



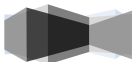
kemampuan untuk memahami hubungan dan mempelajarinya dengan cepat.

3. Perbedaan psikologis. Perbedaan aspek psikologis tak dapat dihindari disebabkan pembawaan dan lingkungan anak didik yang belainan antara satu dengan lainnya. Dalam pengelolaan pengajaran, aspek psikologis sering menjadi ajang persoalan, terutama menyangkut masalah minat dan perhatian anak didik terhadap pelajaran yang diberikan.

Untuk memahami jiwa anak didik guru dapat melakukan pendekatan secara individual. Dengan cara ini, hubungan guru dengan anak didik menjadi akrab. Anak didik merasa diperhatikan dan dilayani kebutuhannya dan guru dapat mengenal anak didiknya sebagai individu. Guru juga harus dapat menempatkan diri sebagai orangtua kedua, dengan mengemban tugas yang dipercayakan orangtua kandung/wali anak didik dalam jangka waktu tertentu. Syaiful Bahri Djamarah mengatakan bahwa sebagai teladan, guru harus memiliki kepribadian yang dapat dijadikan profil dan idola, seluruh kehidupannya adalah figur yang paripurna. Berikut adalah peranan seorang guru:

1. Korektor bagi perbuatan yang baik dan yang buruk, agar anak didik memiliki kemampuan memilih yang terbaik bagi kehidupannya;
2. Inspirator, yaitu memberikan ide-ide positif bagi pengembangan kreatifitas anak didiknya;
3. Informator, yaitu memberikan ragam informasi dan kemajuan ilmu pengetahuan kepada anak didiknya agar ilmu pengetahuan anak didik lebih luas dan mendalam;
4. Organisator, yaitu memiliki kemampuan mengelola kegiatan pembelajaran dengan baik dan benar;
5. Motivator, yaitu mendorong anak didiknya semakin aktif dan kreatif dalam belajar;
6. Inisiator, yaitu memiliki pencetus agasan bagi pengembangan dan kemajuan pendidikan;
7. Fasilitator, yaitu yang menyediakan fasilitas pendidikan dan pembelajaran bagi kegiatan belajar anak didiknya;
8. Pembimbing, yaitu membimbing dan membina anak didiknya ke arah keidupan yang bermoral, rasional, dan berkepribadian luhur sesuai ajaran-ajaran agama islam dan semua norma yang berlaku di masyarakat.

Sarana yang dimaksudkan adalah alat-alat pendidikan dan media pembelajaran yang secara langsung menciptakan lingkungan sekolah yang memadai bagi keberhasilan pengembangan pendidikan islam. Lingkungan sekolah juga harus menjamin komunikasi anak



didik dan semua pihak sekolah berjalan lancar agar mempermudah hubungan interaksional anak didik dengan semua pihak sekolah yang berkaitan dengan kepentingan pembelajarannya. Pengembangan pendidikan islam dalam lingkungan sekolah yang asri akan lebih inspiratif dan artistik, yang mendorong anak didik bersemangat dalam mengikuti pelajaran.

Setelah lingkungan keluarga dan lingkungan sekolah, yang ketiga adalah lingkungan yang lebih luas yaitu lingkungan masyarakat. Di lingkungan inilah ilmu pengetahuan anak diamalkan. Pengembangan ilmu pendidikan islam yang berkaitan dengan lingkungan masyarakat adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan tentang lingkungan yang bersih, yaitu yang bersih dari kemaksiatan;
2. Pendidikan tentang *amar ma'ruf nahi munkar*, yaitu pendidikan dakwah yang menyemarakkan lingkungan masyarakat dengan berbagai kegiatan positif dan dijunjung tinggi oleh nilai-nilai keislaman;
3. Pendidikan tentang sanksi sosial bagi anggota masyarakat yang merusak nama baik lingkungan sosial-religiusnya.

Manusia sebagai makhluk sosial yang selalu mencoba berinteraksi, akan selalu menemukan masalah-masalah. Akan tetapi berbagai masalah dalam berinteraksi, baik antar individu, antar kelompok, maupun interaksi antar kelompok dengan kelompok lain dapat diminimalisasi dengan mengetahui perilaku individu dan kelompok yang menjadi lawan interaksinya. Dalam satu konsep keilmuan human behavior, semua perilaku manusia mempunyai bentuk sistematis yang dapat dipelajari dalam sistem keilmuan.

Adapun organisasi sebagai kelompok yang mempunyai tujuan tertentu, secara mutlak akan dipengaruhi oleh perilaku internal dan eksternal. Jika perilaku tersebut diakumulasikan akan terbentuk perilaku organisasi atau *organization behavior*. Dalam lembaga pendidikan, sistem sosial dan organisasi sosial meliputi perilaku organisasi, budaya organisasi, etika organisasi, dan hubungan fungsional anggota organisasi. Kinerja organisasi berhubungan dengan visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, sebagai sistem organisasi sosial, lembaga pendidikan tidak berdiri sendiri. Hal itu berkaitan dengan seluruh civitas akademika yang terdapat dalam lembaga pendidikan.

#### **D. Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam**

Pendidikan Islam merupakan subsistem dari sistem pendidikan nasional. Karena itu sebagian subsistem, maka masing-masing lembaga pendidikan islam yang ada berfungsi untuk





mencapai tujuan lembaga yang ditetapkan. Keberadaan lembaga-lembaga pendidikan islam baik pesantren, madrasah atau sekolah-sekolah agama dan perguruan tinggi agama Islam memiliki peranan yang besar bagi pencapaian tujuan pendidikan nasional.

Peran yang dijalankan dalam rangka mencapai fungsi dan tujuan pendidikan nasional. Sebagaimana dinyatakan bahwa: "Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab".

Peran masing-masing lembaga pendidikan adalah: *Pertama*, Sekolah, merupakan salah satu lembaga penyelenggara pendidikan secara formal di Indonesia. Di dalamnya berlangsung proses pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

*Kedua*, Madrasah, keberadaan madrasah sudah ada sejak agama Islam berkembang di Indonesia. Madrasah tumbuh dan berkembang dari bawah dalam arti (umat Islam) sendiri yang didorong oleh rasa tanggung jawab untuk mengamalkan ajaran agama Islam kepada generasi muda. Oleh sebab itu, madrasah pada waktu itu lebih ditekankan pada pendalaman ilmu-ilmu Islam. Pada saat ini kebijakan baru pemerintah menetapkan keberadaan madrasah telah dipandang sebagai sekolah umum yang bercirikan agama Islam dengan tanggung jawabnya mencakup: (1) sebagai lembaga pencerdasan kehidupan masyarakat Indonesia, khususnya masyarakat muslim; (2) Sebagai lembaga pelestarian budaya keislaman; dan (3) Sebagai lembaga pelopor bagi peningkatan kualitas masyarakat Indonesia.

*Ketiga*, Pesantren, merupakan lembaga pendidikan Islam tertua di Indonesia. Pesantren difungsikan sebagai suatu lembaga yang dipergunakan untuk penyebaran agama, tempat mempelajari agama Islam, mengusahakan pembinaan tenaga-tenaga bagi pengembangan agama. Kemampuan pondok pesantren bukan hanya dalam pembinaan pribadi muslim, melainkan dalam usaha mengadakan perubahan sosial dan kemasyarakatan. Sebagai lembaga sosial pesantren menampung anak-anak dari segala lapisan



masyarakat muslim, tanpa membedakan tingkat sosial ekonomi orang tuanya.

### E. Penutup

Lembaga pendidikan Islam termasuk bagian dari sistem sosial yang di dalamnya memiliki fungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, dan bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berilmu, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Sebagai sistem sosial, lembaga pendidikan Islam tidak terlepas dari peran dan andil masyarakat dalam kepengurusannya. Masyarakat juga dapat menjadi pusat dalam konteks pembangunan manusia seutuhnya, selain keluarga dan sekolah. Sistem sosial pada dasarnya menunjuk pada sesuatu dari bentuk masyarakat yang dalam skala besar, seperti bangsa, Negara atau dapat pula menunjuk pada sektor tertentu, seperti sektor pendidikan, ekonomi, politik atau dapat pula menunjuk pada skala kecil seperti keluarga. Dengan persiapan dan orientasi yang jelas diharapkan lembaga-lembaga pendidikan Islam akan mampu mencetak kader-kader perubahan ke arah perbaikan di dalam masyarakat.

### Daftar Pustaka

- Anderson, Foster. 2006. *Antropologi Kesehatan*. Jakarta UI Press.
- Depdiknas, 2013. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Djamarah, Bahri Syaiful. 2004. *Pola Komunikasi Orang Tua dan Anak Dalam keluarga*. Jakarta: PT. Reneka Cipta
- Hidayat, Rahmat, 2016. *Ilmu Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI.
- Oemar Hamalik. 2005. *Perencanaan Pegajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem*. Jakarta: Bumi aksara.
- Saefullah, 2012. *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: CV Pustaka Setia.
- Thalib, Muhammad, 2001. *20 Kerangka Pokok Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Ma'alimul Usroh.



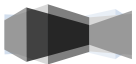
## Kultur Organisasi dan Lingkungan Lembaga Pendidikan

### A. Pengertian Kultur Organisasi

Kata *Culture* berasal dari bahasa Latin *Colere* (dengan akar kata “*Calo*” yang berarti mengerjakan tanah, mengolah tanah atau memelihara ladang dan memelihara hewan ternak. Dalam kamus bahasa Indonesia kultur berarti kebudayaan. (Depdiknas, 2013: 754). Made Pidarta (2000: 157) menjelaskan bahwa kebudayaan adalah keseluruhan dari hasil manusia hidup bermasyarakat berisi aksi-aksi terhadap dan oleh sesama manusia sebagai anggota masyarakat yang merupakan kepandaian, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, dan lain kepandaian. Sedangkan Kneller dalam Made Pidarta (2000: 157) mengatakan kebudayaan adalah cara hidup yang telah dikembangkan oleh anggota-anggota masyarakat.

Gibson (1997: 7) menjelaskan bahwa kultur adalah suatu hasil dari budi dan atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran dan adat istiadat manusia yang secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab. Pengertian organisasi, mengandung makna sebagai kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Disisi lain, Menurut Rivai dan Silviana (2009: 431) budaya adalah sejumlah pemahaman penting seperti norma, nilai, sikap, dan keyakinan yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi.

Maka kultur adalah suatu keseluruhan yang kompleks dari pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, serta kemampuan-kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh



manusia sebagai anggota masyarakat dan dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab.

Kemudian kata organisasi berasal dari bahasa Inggris, *organization* yang berarti organisasi atau hal yang mengatur. Dalam kamus bahasa Indonesia organisasi merupakan susunan atau aturan dan berbagai bagian sehingga merupakan satu kesatuan yang teratur.

Istilah organisasi memiliki dua arti secara umum. Pertama, organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah perusahaan, sebuah sekolah, sebuah perkumpulan dan badan-badan pemerintahan. Kedua, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan diantara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif. Pengorganisasian sebagai proses membagi kerja dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas itu kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, dan mengalokasikan sumber daya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2004: 112) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Dengan budaya organisasi yang tumbuh dengan baik dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Budaya organisasi merupakan istilah yang mendapat banyak perhatian dari para pakar tentang organisasi, hal ini tidak lain karena peranannya sangat penting dan dapat memberikan pemahaman mendalam tentang kehidupan organisasi. Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya yang membedakan organisasi itu, dari organisasi-organisasi lain. (Robbin, & Judge, 2009: 587).

Jadi kultur organisasi ialah suatu kemampuan-kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat yang memiliki aturan-aturan atau susunan dan berbagai bagian sehingga menjadi satu kesatuan yang teratur untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan.

## **B. Fungsi Budaya Organisasi**

Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi. *Pertama*, hal ini berperan sebagai penentu batas-batas, artinya kultur menciptakan perbedaan atau distingsi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. *Kedua*, hal ini memuat rasa identitas anggota organisasi. *Ketiga*, budaya memfalisitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan individu. *Keempat*,



bidaya meningkatkan stabilitas system social. Kultur merupakan perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan, dan terakhir budaya bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan. (Robbins, 2007).

Menurut Siagian (2002: 1999), fungsi budaya organisasi yang menonjol dan penting untuk diaktualisasikan adalah sebagai berikut:

1. Penentu batas-batas berperilaku.
2. Menumbuhkan kesadaran tentang identitas sebagai anggota organisasi.
3. Penumbuhan komitmen.
4. Pemeliharaan stabilitas organisasional.
5. Sebagai instrumen pengawasan.

Maka Kultur organisasi memiliki beberapa fungsi sebagai berikut :

1. Budaya mempunyai suatu peran menempatkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan jangkauannya.
3. Budaya membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
4. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan-kepentingan dari individual seseorang.
5. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota.
6. Akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku anggaotanya.

Permasalahan yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dapat dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi koperasi, tujuan utama organisasi dan pengukuran kinerja. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain komunikasi, kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif (*rewards*) dan sanksi (*punishment*) serta melakukan pengawasan (pengendalian) internal organisasi.

Selanjutnya menurut Siagian (2002: 200-201) diketahui empat tipe budaya organisasi, yaitu:



1. Tipe akademi. Dalam organisasi, para anggotanya diharapkan atau bahkan dituntut untuk menampilkan prestasi yang semaksimal mungkin.
2. Tipe klub. Seorang anggota organisasi yang baik diharapkan memenuhi kriteria kecocokan, loyalitas, dan komitmen.
3. Tipe tim olah raga. Dalam organisasi keberhasilan akan diraih apabila para anggotanya mampu bekerja sebagai tim dan bukan selaku pemain individual.
4. Tipe benteng. Organisasi dimaksudkan untuk keamanan para anggota organisasinya.

### C. Sumber dan Faktor-Faktor Pembentuk Kultur

Munculnya gagasan-gagasan atau jalan keluar yang kemudian tertanam dalam suatu budaya dalam organisasi bisa bermula dari mana pun, dari perorangan atau kelompok, dari tingkat bawah atau puncak. Taliziduhu Ndraha (1997) menginventarisir sumber-sumber pembentuk budaya organisasi, diantaranya :

1. pendiri organisasi;
2. pemilik organisasi;
3. Sumber daya manusia asing;
4. luar organisasi;
5. orang yang berkepentingan dengan organisasi (stake holder);
6. masyarakat

Proses budaya dapat terjadi dengan cara: (1) kontak budaya; (2) benturan budaya; dan (3) penggalian budaya. Pembentukan budaya tidak dapat dilakukan dalam waktu yang sekejap, namun memerlukan waktu dan bahkan biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi.

Dalam suatu organisasi sesungguhnya tidak ada budaya yang “baik” atau “buruk”, yang ada hanyalah budaya yang “cocok” atau “tidak cocok” . Jika dalam suatu organisasi memiliki budaya yang cocok, maka manajemennya lebih berfokus pada upaya pemeliharaan nilai-nilai- yang ada dan perubahan tidak perlu dilakukan. Namun jika terjadi kesalahan dalam memberikan asumsi dasar yang berdampak terhadap rendahnya kualitas kinerja, maka perubahan budaya mungkin diperlukan.

Karena budaya ini telah berevolusi selama bertahun-tahun melalui sejumlah proses belajar yang telah berakar, maka mungkin saja sulit untuk diubah. Kebiasaan lama akan sulit dihilangkan sekolah sebagai suatu organisasi, memiliki budaya sendiri yang dibentuk dan dipengaruhi oleh nilai- nilai, persepsi, kebiasaan, kebijakan pendidikan dan perilaku orang yang ada didalamnya. Sebagai suatu organisasi, sekolah kekhasan sesuai dengan *cure* bisnis



yang dijalankan yaitu pembelajaran. Budaya sekolah seharusnya menunjukkan kapabilitas yang sesuai dengan tuntunan pembelajaran yaitu menumbuhkan kembangkan peserta didik sesuai dengan prinsip-prinsip kemanusiaan. Budaya sekolah harus disadari oleh seluruh konstituen sebagai asumsi dasar yang dapat membuat sekolah tersebut memiliki citra yang membanggakan *stakeholders*. Oleh sebab itu, semua individu memiliki posisi yang sama untuk mengangkat citra melalui *performance* yang merujuk pada budaya sekolah yang efektif.

Pembentukan dan Manajemen Budaya sekolah yang Efektif, Pada awal kemunculanya, budaya organisasi mengacu pada visi pendirinya yang dipengaruhi oleh cita-cita internal dan tuntutan eksternal yang meliputinya. Pada hakekatnya suatu budaya adalah sebuah fenomena kelompok. Oleh sebab itu, dalam menelaah proses terbentuknya budaya organisasi tidak dapat lepas dari proses kelompok. Selain itu, proses kemunculan budaya organisasi memakan waktu yang cukup lama yang pada umumnya melibatkan seorang tokoh yang memperkenalkan visi dan misi kepada stafnya, yang kemudian dijadikan sebagai acuan anggota kelompok.

Mondy dan Noe (1990) menjelaskan bahwa kultur organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

#### 1. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses pengintegrasian tujuan terhadap anggota-anggota yang lainnya. Komunikasi ini sangat penting sekali untuk menyatukan dalam sebuah organisasi, karena dengan adanya komunikasi diharapkan terjadi saling mengisi secara yang baik dan lancar yang akan mengurangi timbulnya konflik yang terjadi secara internal.

#### 2. Motivasi

Suatu lembaga harus memiliki motivasi yang sangat kuat untuk mencapai lembaga yang maju. Dan motivasi ini harus mampu mendorong anggota organisasi agar lebih kerja keras dalam lembaga. Jangan sampai suatu organisasi tidak memiliki motivasi yang dibutuhkan dalam lembaga.

#### 3. Karakteristik organisasi

Karakter merupakan watak atau sifat yang ada dalam suatu organisasi. Karakter sangat berpengaruh untuk kemajuan dan perkembangan dalam suatu organisasi. Karakter dalam suatu organisasi tidak boleh individual, karena dalam suatu organisasi harus memiliki sifat yang memasyarakat antar anggota.

#### 4. Proses administrasi

Proses administrasi ini berhubungan dengan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam suatu kesatuan yang





harmonis. Pada saat setiap orang dan setiap bagian melaksanakan pekerjaan, kemungkinan timbul konflik diantara anggota, dan mekanisme administrasi ini untuk mengkoordinasikan memungkinkan setiap anggota organisasi untuk tetap bekerja secara efektif.

#### 5. Struktur organisasi

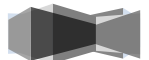
Struktur organisasi sebagai pola hubungan komponen atau bagian suatu organisasi. Struktur merupakan sistem formal hubungan kerja yang membagi dan mengkoordinasikan tugas orang dan kelompok agar tercapai tujuan. Pada struktur organisasi tergambar posisi kerja, pembagian kerja, jenis kerja yang harus dilakukan, hubungan tugas dan bawahan, kelompok, komponen atau bagian, tingkat manajemen dan saluran komunikasi.

#### 6. Gaya manajemen

Melakukan monitoring dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan manajemen. Gaya untuk mengatur dalam suatu organisasi harus menarik dan mampu membuat anggota agar bisa bekerja dengan baik dan benar. Gaya manajemen yang baik dan menarik akan menghasilkan potensi atau hasil yang sangat memuaskan untuk suatu organisasi, namun jika manajemen suatu organisasi rusak, maka organisasi itu juga akan mengalami kerusakan dan tidak akan mencapai target atau tujuan yang diinginkan.

Disisi lain, Luthan menjelaskan bahwa ada enam faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. *Observed behavioral regularities*, yakni keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. *Norms*, yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. *Dominant values*, yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy*, yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
5. *Rules*, yaitu adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.



6. *Organization climate*, merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*) yang menggambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain

Dengan demikian beberapa unsur pembentukan budaya organisasi antara lain:

1. Lingkungan; lingkungan dimana organisasi itu berada akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh organisasi tersebut untuk mencapai keberhasilan.
2. Nilai-nilai (*values*); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
3. Panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
4. Upacara-upacara (*rites* dan *ritual*); acara-acara ritual yang diselenggarakan oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
5. "*Network*"; jaringan komunikasi informal di dalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

#### **D. Lingkungan Lembaga Pendidikan Islam**

Menurut kamus besar bahasa Indonesia yang dimaksud dengan lingkungan adalah daerah (kawasan dan sebagainya) yang termasuk didalamnya. Sedangkan Lingkungan secara umum diartikan sebagai kesatuan ruang dengan segala benda, daya, keadaan, dan makhluk hidup, termasuk manusia dan perilakunya, yang mempengaruhi kelangsungan perikehidupan dan kesejahteraan manusia serta makhluk hidup lainnya.

Abuddin Nata (2010: 291) mengatakan, lingkungan dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang mengitari kehidupan, baik berupa fisik seperti alam jagat raya dengan segala isinya, maupun nonfisik, seperti suasana kehidupan beragama, nilai-nilai dan adat istiadat yang berlaku di masyarakat, ilmu pengetahuan dan kebudayaan yang berkembang, serta teknologi.

Dilain pihak Wasty Soemanto (1990: 80) memberi penjelasan lebih luas sambil mengetengahkan beberapa pandangan yang memungkinkan untuk dimengerti tentang batasan-batasan arti lingkungan, yaitu: mencakup segala material dan stimulasi di dalam dan di luar diri individu, baik yang bersifat fisikologis, psikologis maupun sosio-kultural. Secara fisikologis lingkungan meliputi segala kondisi dan material jasmaniah di dalam tubuh seperti: gizi, vitamin, air, zat, asam, suhu, system saraf, perbedaan darah, pernapasan,



pencernaan makanan, kelenjar-kelenjar indokrin, sel-sel pertumbuhan dan kesehatan jasmani. Secara psikologis, lingkungan mencakup segenap stimulasi, interaksi dan kondisi eksternal dalam hubungannya dengan perlakuannya maupun karya orang lain. Pola hidup keluarga, pergaulan kelompok, pola hidup masyarakat, latihan belajar, pendidikan pengajaran, bimbingan dan penyuluhan, adalah termasuk lingkungan ini.

Selanjutnya Zakiah Daradjat (2008: 3) mengatakan bahwa, Lingkungan pendidikan adalah segala sesuatu yang tampak dan terdapat dalam alam kehidupan yang senantiasa berkembang. Ia adalah segala seluruh yang ada, baik manusia maupun benda buatan manusia, atau alam yang bergerak atau tidak bergerak, kejadian-kejadian atau hal-hal yang mempunyai hubungan dengan seseorang.

Disisi lain Abudin Nata (1997: 211) menjelaskan bahwa lingkungan pendidikan merupakan lingkungan yang dapat menunjang suatu proses kependidikan atau bahkan secara langsung digunakan sebagai tempat berlangsungnya kegiatan pendidikan. Dan dari sisi pendidikan Islam, lingkungan pendidikan Islam merupakan suatu lingkungan yang di dalamnya terdapat ciri-ciri keislaman yang memungkinkan terselenggaranya pendidikan Islam dengan baik.

Beberapa pengertian lingkungan pendidikan sebagaimana dikemukakan diatas dapat dirumuskan kesimpulan secara sederhana bahwa lingkungan pendidikan Islam adalah tempat anak didik berada. Tempat tersebut mempengaruhi kehidupan anak didik yang memungkinkannya berkembang secara normal sehingga mampu mengembangkan diri, meningkatkan kualitas diri, mengaktualisasikan diri berdasarkan ajaran-ajaran agama Islam. Lingkungan pendidikan Islam dimaksud adalah lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat.

Adapun jenis-jenis lingkungan pendidikan Islam adalah sebagai berikut:

### **1. Lingkungan Keluarga**

Lingkungan keluarga merupakan letak dasar-dasar pendidikan. Disini pendidikan berlangsung dengan sendirinya sesuai dengan tatanan pergaulan yang berlaku didalamnya, artinya tanpa harus diumumkan atau ditulis terlebih dahulu agar diketahui dan diikuti oleh seluruh anggota. Disini letak dasar-dasar pengalaman melalui kasih sayang dan penuh kecintaan, kebutuhan dan kewibawaan dan nilai-nilai kepatuhan. Unsur utama yang menjadi landasan pokok dalam pendidikan lingkungan keluarga yaitu adanya rasa kasih sayang dan terselenggaranya kehidupan beragama yang mewarnai kehidupan pribadi atau keluarga. (Darajat, 2008: 66).



Suatu kehidupan keluarga yang baik, sesuai dan tetap menjalankan agama yang dianutnya merupakan persiapan yang baik untuk memasuki pendidikan sekolah, oleh karena melalui suasana keluarga yang demikian itu tumbuh perkembangan efektif baik secara “benar” sehingga ia dapat tumbuh dan berkembang secara wajar. Keluarga sangat diperlukan pembentukannya sehingga ia mampu mendidik anak-anaknya sesuai dengan prinsip-prinsip ajaran Islam.

Nabi Muhammad saw. dalam sabdanya yang berbunyi:

كُلُّ مَوْلُودٍ يُولَدُ عَلَى الْفِطْرَةِ فَأَبَوَاهُ يُهَوِّدَانِهِ أَوْ يُنَصِّرَانِهِ أَوْ يُمَجِّسَانِهِ.

Artinya: “Setiap anak dilahirkan atas dasar fitrah, maka sesungguhnya kedua orang tuanyalah yang menjadikan dia Majusi, Yahudi dan Nasrani”

Berdasarkan hadist tersebut, jelaslah bahwa orang tua memegang peranan penting dalam membentuk kepribadian anak. Anak dilahirkan dalam keadaan suci, adalah menjadi tanggung jawab orang tua untuk mendidiknya. Dalam hal ini Allah berfirman: “Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari siksa api neraka.....(at-Tahrim:6)

Disinilah letak tanggung jawab orang tua untuk mendidik anak-anaknya, karena anak adalah amanat Allah yang diberikan kepada kedua orang tua yang kelak akan diminta pertanggungjawaban atas pendidikan anak-anaknya. Dalam hadist lain juga disebutkan :

عَلِّمُوا أَوْلَادَكُمْ السَّبَاحَةَ وَالرَّمَايَةَ (رواه الزيلعي)

Artinya: “Ajarilah anak-anakmu berenang dan memanah” (HR. Zailani).

Konsep berenang dan memanah dalam hadist ini adalah kewajiban orang tua untuk mendidiknya dalam pendidikan agama dan pendidikan umum, termasuk di dalamnya adalah pendidikan keterampilan. Keluarga dalam perspektif pendidikan Islam memiliki tempat yang sangat strategis dalam pengembangan kepribadian hidup seseorang. Baik buruknya kepribadian seseorang akan sangat tergantung pada baik buruknya pelaksanaan pendidikan Islam di keluarga.

Fungsi keluarga dalam kajian lingkungan pendidikan sebagai institusi sosial dan institusi pendidikan keagamaan antara lain:

- a. Keluarga sebagai Institusi Sosial.
- b. Keluarga sebagai Institusi Pendidikan Keagamaan.

Berdasarkan Alquran dan As-Sunnah, bahwa tujuan dari membangun keluarga dalam membangun pendidikan Islam adalah :

- a. Mendirikan syari’at Allah dalam segala permasalahan rumah tangga.



- b. Mewujudkan ketentraman dan ketenangan psikologis.
- c. Mewujudkan sunnah Rasulullah, dengan melahirkan anak-anak saleh.
- d. Mewujudkan cinta dan kasih untuk anak-anaknya.
- e. Menjaga fitrah anak agar anak tidak melakukan penyimpangan-penyimpangan. (Al-Nahlawi, 1995: 139-144).

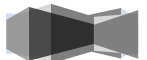
Keluarga merupakan sumber utama dari seseorang untuk mendapatkan ilmu pengetahuan dan pendidikan karakter seseorang, karena interaksi dengan anggota keluarga akan memperkenalkan hubungan sosial sesama manusia dan hubungan kasih sayang dengan sesamanya. Maka dari itulah keluarga memiliki fungsi dan peran penting dalam membantu pembentukan dan pembinaan karakter diatarnya:

- a. Memberikan contoh yang baik bagi teladan seluruh anggota keluarga dalam berperilaku yang baik sesuai ajaran Rasulullah
- b. Menyediakan bagi seluruh anggota keluarga keterbukaan waktu seluas-luasnya untk melakukan atau memprakatekkan prilaku yang telah di ajarkan oleh orang tua dirumah.
- c. Memberikan tanggung jawab yang sesuai dengan keadaan anggota keluarga.
- d. Menunjukkan bahwa seluruh anggota keluarga saling mengingatkan dengan sadar dan bijaksana
- e. Menjaga seluruh anggota keluarga dari berbagai pergaulan yang bisa merusak prilaku atau moral yang baik. (Langgulung, 1995: 374).

Selain itu masih banyak peran keluarga di dalam menumbuh kembangkan anggota keluarga dalam sikap, prilaku dan aktifitas, dengan selalu menciptakan lingkungan yang Islami dalam kehidupan sehari-hari. Itulah mengapa keluarga merupakan pondasi pertama dalam membentuk karakter anak. Maka alangkah pentingnya menanamkan pendidikan karakter sejak dini bagi anak.

## **2. Lingkungan Sekolah/Madrasah**

Sekolah/Madrasah adalah lembaga pendidikan yang sangat penting sesudah keluarga, karena semakin besar kebutuhan anak, maka orang tua menyerahkan tanggung jawabnya sebagian kepada lembaga sekolah. Sekolah berfungsi sebagai pembantu keluarga dalam mendidik anak. Sekolah memberikan pendidikan dan pengajaran kepada anak-anak mengenai apa yang tidak dapat atau tidak ada kesempatan orang tua untuk memberikan pendidikan dan pengajaran didalam keluarga. Oleh karena itu sudah sepantasnyalah orang tua menyerahkan tugas dan tanggung jawabnya kepada sekolah. (Zuhairini, dkk, 1992: 179).



Tugas guru dan pemimpin sekolah di samping memberikan ilmu pengetahuan-pengetahuan, keterampilan, juga mendidik anak beragama. Disinilah sekolah berfungsi sebagai pembantu keluarga dalam memberikan pendidikan dan pengajaran kepada anak didik. Pendidikan budi pekerti dan keagamaan yang diselenggarakan di sekolah-sekolah haruslah merupakan kelanjutan, atau setidaknya jangan bertentangan dengan apa yang diberikan dalam keluarga.

Nanang Fattah (2004: 151-152) menjelaskan bahwa ada beberapa fungsi dari suatu sekolah dalam memegang teguh nilai-nilai Islam antara lain:

- a. Fungsi penyederhanaan dan pemahaman
- b. Fungsi penyucian dan pembersihan
- c. Fungsi memperluas wawasan dan pengalaman anak didik.
- d. Fungsi mewujudkan keterikatan, integrasi, homogenitas, dan keharmonisan antar siswa.
- e. Fungsi penataan dan validasi sarana pendidikan
- f. Fungsi penyempurnaan tugas keluarga dalam pendidikan.

Dari berbagai peran di atas, sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam pembentukan karakter siswa, apalagi sekolah yang memegang teguh nilai-nilai keislaman. Karena Sekolah telah membina anak tentang kecerdasan, sikap, minat, dan lain sebagainya dengan gaya dan caranya sendiri sehingga anak mentaatinya. Lingkungan yang positif adalah terhadap pendidikan Islam yaitu lingkungan sekolah yang memberikan fasilitas dan motivasi untuk berlangsungnya pendidikan agama ini. Sedangkan lingkungan sekolah yang netral dan kurang menumbuhkan jiwa anak untuk gemar beramal, justru menjadikan anak jumud, picik, berwawasan sempit. Sifat dan sikap ini menghambat pertumbuhan anak. Lingkungan sekolah yang negatif terhadap pendidikan agama yaitu lingkungan sekolah berusaha keras meniadakan kepercayaan agama di kalangan anak didik. (Uhbiyati dan Ahmadi, 1997: 240).

### **3. Lingkungan Masyarakat**

Lembaga pendidikan masyarakat merupakan lembaga pendidikan yang ketiga sesudah keluarga dan sekolah. Corak ragam pendidikan yang diterima anak didik dalam masyarakat ini banyak sekali, yaitu meliputi segala bidang baik pembentukan kebiasaan, pembentukan pengetahuan, sikap dan minat maupun pembentukan kesusilaan dan keagamaan. (Hidayat, 2016: 156).

Pendidikan dalam pendidikan masyarakat ini bisa dikatakan pendidikan secara tidak langsung, pendidikan yang dilaksanakan dengan tidak sadar oleh masyarakat. Dan anak didik secara sadar



atau tidak telah mendidik dirinya sendiri, mencari pengetahuan dan pengalaman sendiri, mempertebal keimanan serta keyakinan dan keagamaan di dalam masyarakat. Anak didik secara sadar atau tidak telah mendidik dirinya sendiri, mencari pengetahuan dan pengalaman sendiri, mempertebal keimanan serta keyakinan dan keagamaan di dalam masyarakat.

Maka itulah fungsi masyarakat sebagai sarana pendidikan anak dalam kehidupan sehari-hari, karena mereka pasti bersinggungan dalam masyarakat. Sehingga sudah barang tentu, pendidikan karakter yang dibina dan ditanamkan pada siswa dalam suatu sekolah akan bisa langsung di praktekan dalam kehidupan masyarakat. Sehingga karakter yang baik pastinya juga akan mempengaruhi kehidupan lingkungan masyarakat yang Islami sesuai dengan ajaran Allah dan tuntuna Rasulullah.

## **E. Penutup**

Kultur organisasi ialah suatu kemampuan-kemampuan dan kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat yang memiliki aturan-aturan atau susunan dan berbagai bagian sehingga menjadi satu kesatuan yang teratur untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan.

Disamping itu pengelolaan kultur organisasi perlu diketahui faktor yang mempengaruhinya yaitu Komunikasi, Motifasi, Karakteristik organisasi, proses administrasi struktur oeganisasi dan gaya manajemen. Adapun fungsi dari kultur organisasi ialah Budaya mempunyai suatu peran menempatkan tapal batas; artinya budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan jangkauannya, Budaya membawa satu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi, Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas dari pada kepentingan-kepentingan dari individual seseorang., Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem social. Budaya merupakan perekat social yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para anggota dan Akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku anggaotanya.

Upaya untuk mengembangkan budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan tugas kepala sekolah selaku leader dan manajer di sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah hendaknya mampu melihat lingkungan sekolahnya secara holistik, sehingga diperoleh kerangka kerja yang lebih luas guna memahami masalah-masalah yang sulit dan hubungan-hubungan yang kompleks di sekolahnya. Melalui





pendalaman pemahamannya tentang budaya organisasi di sekolah, maka ia akan lebih baik lagi dalam memberikan penajaman tentang nilai, keyakinan dan sikap yang penting guna meningkatkan stabilitas dan pemeliharaan lingkungan belajarnya.

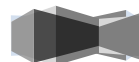
Lingkungan pendidikan Islam adalah tempat anak didik berada. Tempat tersebut mempengaruhi kehidupan anak didik yang memungkinkannya berkembang secara normal sehingga mampu mengembangkan diri, meningkatkan kualitas diri, mengaktualisasikan diri berdasarkan ajaran-ajaran agama Islam. Lingkungan pendidikan Islam dimaksud adalah lingkungan keluarga, sekolah dan masyarakat.

### **Daftar Pustaka**

- Al-Nahlawi, Abdurrahman, 1995. *Pendidikan Islam Dirumah, Sekolah dan Masyarakat*, Jakarta :Gema Insani Press.
- Bakry, Sama'un, 2005. *Menggagas Konsep Ilmu Pendidikan Islam* Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Daradjat, Zakiah, 2008. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Depdiknas, 2013. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Djamarah, Syamsul Bahri, 2002. *Psikologi Belajar*, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Fattah, Nanang, 2004. *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Bandung: CV Pustaka Bani Qurisy.
- Gibson. James, John M. Ivancevich, dan James H. Donnely, Jr. 1997. *Organizations :Behavior Structure Processes*. Chicago : Richard D. Irwin.
- Kinicki, Angelo dan Robert Kreitner. 2004. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Langgulung, Hasan, 1995. *Manusia dan Pendidik Suatu Analisa Psikologi, Filsafat Dan Pendidikan*, Jakarta :PT Al Husna Zikra.
- Luthan, F. 1995. *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Mondy, R.W and Noe, R.M, 1990. *Human Resource Management*, 4<sup>th</sup> Edition. USA: Allynand Bacon.
- Nata, Abuddin, 1997. *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Logos wacana Ilmu.
- Nata, Abuddin, 2010. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pidarta, Made., *Landasan Kependidikan : Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*, Jakarta : PT Rineka Cipta, 2000.



- Robbin, Stephen P., Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. 13 Th Edition. USA: Pearson International Edition, Prentice hall.
- Robbins, SP, dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P., 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soemanto, Wasty, 1990. *Psikologi Pendidikan (Landasan Kerja Pemimpin Pendidikan)*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Uhbiyati, Nur dan Abu Ahmadi, 1997. *Ilmu Pendidikan Islam*, Bandung, CV. Pustaka Setia.
- Zuhairini, dkk, 1992. *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Bumi Aksara.



## pelaksanaan Fungsi Manajemen dalam Lembaga Pendidikan Islam

### A. Perencanaan (*Planning*) dalam Lembaga Pendidikan Islam

Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Perencanaan adalah salah satu fungsi awal dari aktivitas manajemen dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Anderson memberikan definisi perencanaan adalah pandangan masa depan dan menciptakan kerangka kerja untuk mengarahkan tindakan seseorang di masa depan. (Syafarudin dan Irwan Nasution, 2005: 77).

Menurut F. E. Kast dan Jim Rosenzweig dalam Syafiie (2002: 36) perencanaan adalah suatu kegiatan yang terintegrasi yang bertujuan untuk memaksimalkan efektifitas keseluruhan usaha-usaha, sebagai suatu sistem sesuai dengan tujuan organisasi yang bersangkutan. Fungsi perencanaan antara lain untuk menetapkan arah dan setrategi serta titik awal kegiatan agar dapat membimbing serta memperoleh ukuran yang dipergunakan dalam pengawasan untuk mencegah pemborosan waktu dan faktor produksi lainnya.



Ketika dikaitkan dengan sistem pendidikan dalam suatu organisasi kependidikan, maka perencanaan pendidikan menurut ST Vembriarto (1988: 39) dapat didefinisikan sebagai penggunaan analisa yang bersifat rasional dan sistematis terhadap proses pengembangan pendidikan yang bertujuan untuk menjadikan pendidikan menjadi lebih efektif dan efisien dalam menanggapi kebutuhan dan tujuan murid-murid serta masyarakat.

Hal yang harus diperhatikan terlebih dahulu dalam perencanaan adalah apa yang harus dilakukan dan siapa yang akan melakukannya. Jadi perencanaan disini berarti memilih sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.

Hiks dan Guelt dalam Marno dan Triyo Supriyatno (2008) menyatakan bahwa perencanaan berhubungan dengan :

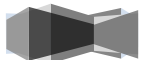
1. Penentuan dan maksud-maksud organisasi
2. Perkiraan- perkiraan lingkungan di mana tujuan hendak dicapai
3. Penentuan pendekatan dimana tujuan dan maksud organisasi hendak
4. dicapai.

Nanang Fatah (2008: 24) menyatakan bahwa terdapat tiga kegiatan setiap melakukan perencanaan meskipun dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya dalam proses perencanaan. Ketiga kegiatan itu adalah:

1. Perumusan tujuan yang ingin dicapai
2. Pemilihan program untuk mencapai tujuan itu
3. Identifikasi dan pengarahan sumber yang jumlahnya selalu terbatas.

Engkoswara Dan Komariah (2012: 133) menjelaskan bahwa perencanaan yang baik dilakukan untuk mencapai: (1) *“Protective benefits”* yaitu menjaga agar tujuan-tujuan, sumber dan teknik/metode memiliki relevansi yang tinggi dengan tuntutan masa depan sehingga dapat mengurangi resiko keputusan. (2) *“Positive benefits”* yaitu produktivitas dapat meningkat sejalan dengan dirumuskannya rencana yang komprehensif dan tepat.

Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi diwaktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang akan diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana di buat. Perencanaan merupakan aspek penting dari pada manajemen. Keperluan merencanakan ini terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan dan masa depan yang menentu tetapi



menciptakan masa depan itu. Masa depan adalah akibat dari keadaan masa lampau, keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan kita laksanakan. Dengan demikian landasan dasar perencanaan adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih alternative masa depan yang dikehendakinya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya dalam hal ini manajemen yang akan diterapkan seperti apa. Sehingga dengan dasar itulah maka suatu rencana itu akan terealisasi dengan baik. (M. Bukhari, 2005: 35-36).

Adapun kegunaan perencanaan adalah sebagai berikut:

1. karena perencanaan meliputi usaha untuk menetapkan tujuan atau memformulasikan tujuan yang dipilih untuk dicapai, maka perencanaan haruslah bisa membedakan point pertama yang akan dilaksanakan terlebih dahulu
2. dengan adanya perencanaan maka memungkinkan kita mengetahui tujuan-tujuan yang kan kita capai
3. dapat memudahkan kegiatan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan yang akan mungkin timbul dalam usaha mencapai tujuan. (M. Bukhari, 2005: 37).

Djumransjah Indar (1995: 12) menjelaskan bahwa upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi pendidikan, perhitungan-perhitungan secara teliti sudah harus dilakukan pada vase perencanaan pendidikan. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, maka berlaku prinsip-prinsip perencanaan, yaitu :

1. Perencanaan harus bersifat komprehensif
2. Perencanaan pendidikan harus bersifat integral
3. Perencanaan pendidikan harus memperhatikan aspek-aspek kualitatif
4. Perencanaan pendidikan harus merupakan rencana jangka panjang dan kontinyu
5. Perencanaan pendidikan harus didasarkan pada efisiensi
6. Perencanaan pendidikan harus memperhitungkan semua sumber-sumber yang ada atau yang dapat diadakan
7. Perencanaan pendidikan harus dibantu oleh organisasi administrasi yang efisien dan data yang dapat diandalkan.

Bertolak dari hal tersebut, bahwa tujuan atau orientasi ke arah sasaran merupakan landasan untuk membedakan antara *planning* dengan spekulasi yang sekedar dibuat secara serampangan. Sebagai suatu ciri utama dari langkah tindakan eksekutif pada semua tingkat organisasi, *planning* merupakan suatu proses intelektual yang menyangkut berbagai tingkat jalan pemikiran yang kreatif dan pemanfaatan secara imajinatifitas dari variabel-variabel yang ada. *Planning* memungkinkan pada administrator untuk meramalkan



secara jitu kemungkin anakibat yang timbul dari berbagai kekuatan, sehingga ia bisa mempengaruhi dan sedikit banyak mengontrol arah terjadinya perubahan yang dikehendaki.

Proses perencanaan terhadap program pendidikan yang akan dilaksanakan, khususnya dalam lembaga pendidikan Islam, maka prinsip perencanaan harus mencerminkan terhadap nilai-nilai Islami yang bersumberkan pada Alquran dan al-Hadits. Dalam hal perencanaan ini Alquran mengajarkan kepada manusia :

وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya : Dan berbuatlah kebajikan supaya kamu mendapatkan keberuntungan (QS. Al-Hajj/78: 77)

Selain ayat tersebut, terdapat pula ayat yang menganjurkan kepada para manajer atau pemimpin untuk menentukan sikap dalam proses perencanaan pendidikan. yaitu dalam Alquran surat an-Nahl/16: 90:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ

يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu berlaku adil dan berbuat kebajikan atau kebaikan, memberi kepada kaum kerabat dan Allah melarang perbuatan yang keji, mungkar dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.

Ayat-ayat lain yang berkesinambungan dengan perencanaan adalah dalam Alquran Surat Al-Qiyamah/75: 36) bahwa “apakah manusi mengira ia dibiarkan saja tanpa pertanggung jawaban?, dan selanjutnya Alquran Surat Al-Isra’/17: 36 yang berbunyi:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya: Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya.

Ayat tersebut merupakan suatu hal yang sangat prinsipil yang tidak boleh ditawar dalam proses perencanaan pendidikan, agar supaya tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai dengan sempurna. Disamping itu pula, intisari ayat tersebut merupakan suatu “pembeda” antara manajemen secara umum dengan manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.

Mengenai pentingnya suatu perencanaan, ada beberapa konsep yang tertuang dalam Alquran dan Al Hadits. Di antara ayat



Alquran yang terkait dengan fungsi perencanaan adalah Surat Al Hasyr/59: 18 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا

تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Perencanaan yang baik akan dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang dalam mana perencanaan dan kegiatan yang akan diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana di buat. Perencanaan merupakan aspek penting dari pada manajemen. Keperluan merencanakan ini terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan dan masa depan yang menentu tetapi menciptakan masa depan itu. Masa depan adalah akibat dari keadaan masa lampau.

Keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan dilaksanakan. Dengan demikian landasan dasar perencanaan adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih alternatif masa depan yang akan dikehendakinya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa depan yang dipilihnya, dalam hal ini manajemen yang akan diterapkan seperti apa, sehingga dengan dasar itulah maka suatu rencana akan terealisasi dengan baik. (M. Bukhari, 2005: 35-36).

Ketika menyusun sebuah perencanaan dalam pendidikan Islam tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arahkanlah perencanaan itu juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga keduanya bisa dicapai secara seimbang.

Mahdi bin Ibrahim (1997: 63) mengemukakan bahwa ada lima perkara penting untuk diperhatikan demi keberhasilan sebuah perencanaan, yaitu :

1. Ketelitian dan kejelasan dalam membentuk tujuan
2. Ketepatan waktu dengan tujuan yang hendak dicapai
3. Keterkaitan antara fase-fase operasional rencana dengan penanggung jawab operasional, agar mereka mengetahui fase-fase tersebut dengan tujuan yang hendak dicapai





4. Perhatian terhadap aspek-aspek amaliah ditinjau dari sisi penerimaan masyarakat, mempertimbangkan perencanaan, kesesuaian perencanaan dengan tim yang bertanggung jawab terhadap operasionalnya atau dengan mitra kerjanya, kemungkinan-kemungkinan yang bisa dicapai, dan kesiapan perencanaan melakukan evaluasi secara terus menerus dalam merealisasikan tujuan.
  5. Kemampuan organisatoris penanggung jawab operasional.
- Sementara itu menurut Ramayulis (2008: 271) mengatakan bahwa dalam Manajemen pendidikan Islam perencanaan itu meliputi:

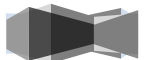
1. Penentuan prioritas agar pelaksanaan pendidikan berjalan efektif, prioritas kebutuhan agar melibatkan seluruh komponen yang terlibat dalam proses pendidikan, masyarakat dan bahkan murid.
2. Penetapan tujuan sebagai garis pengarah dan sebagai evaluasi terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan
3. Formulasi prosedur sebagai tahap-tahap rencana tindakan.
4. Penyerahan tanggung jawab kepada individu dan kelompok-kelompok kerja.

Perencanaan pendidikan diperlukan dalam upaya untuk mencapai tujuan, untuk mengubah keadaan menjadi lebih baik. (Lihat QS Ar Ra'd/13: 11.). Allah Swt. pun membuat dan memiliki perencanaan atas manusia. Allah merencanakan apa yang akan diperbuat. (Lihat QS. Az Zumar/39: 42). Sehingga, dalam pendidikan pun butuh perencanaan yang dibuat dengan berorientasi pada keadaan yang lebih baik.

Berdasarkan hadits Rasul, maka dalam manajemen pendidikan Islam harus sudah dipersiapkan berbagai hal untuk masa depan, segala sesuatunya harus sudah terencanakan dengan baik. Dalam HR. Bukhori Muslim, disebutkan bahwa setiap perbuatan tergantung niatnya. Dan setiap perbuatan akan mendapat balasan. Demikian pula pada manajemen pendidikan Islam, jika dilakukan dengan niat baik, tujuannya baik, hasilnya akan baik. Perencanaan pendidikan dibuat dalam upaya mempersiapkan diri menjadi lebih baik.

Umumnya, dalam suatu perencanaan seorang manajer atau pengambil keputusan akan memulai dengan menjawab pertanyaan 5W dan 1H, seperti berikut ini:

1. What: seorang manajer harus menjawab pertanyaan, apa yang hendak dicapai dan dirumuskan dalam mencapai tujuan tertentu.



2. Why: seorang manajer harus menjawab, mengapa hal itu yang menjadi tujuan, bukan yang lain. Manajer harus bisa memberi alasan yang disertai analisisnya.
3. Where: seorang manajer harus mampu mempertanggung jawabkan pemilihan lokasi perusahaan. Misalnya, mengapa memilih lokasi dekat konsumen? Tentunya keputusan pemilihan tempat itu harus dapat dipertanggungjawabkan manajer dilihat dari aspek ekonomis, sosial, dan teknis.
4. When: seorang manajer atau pengambil keputusan harus dapat dengan tepat menentukan jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan.
5. Who: seorang manajer harus mempertanggungjawabkan mengapa orang-orang itu yang dipilih untuk melaksanakan suatu pekerjaan. bukan orang lain. Manajer harus memberi alasan tersebut.
6. How: seorang manajer harus dapat menentukan bagaimana cara melaksanakan suatu pekerjaan. Seorang manajer tidak selalu harus melaksanakan suatu pekerjaan seorang diri. Pekerjaan tersebut dapat pula dilimpahkan kepada stafnya.

## **B. Pengorganisasian (*Organizing*) dalam Lembaga Pendidikan Islam**

*At-Tandziim* atau pengorganisasian merupakan wadah tentang fungsi setiap orang, hubungan kerja baik secara vertical maupun horizontal. Pengorganisasian adalah proses mengatur, mengalokasikan dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi. Stoner menyatakan bahwa mengorganisasikan adalah proses mempekerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran. (Engkoswara dan Komariah, 2012: 95).

Menurut Terry (2006: 73) pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mengatur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsur manusia, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan sukses. Disisi lain Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung (2003: 101) menjelaskan bahwa organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja.

Organisasi adalah sistem kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Langkah pertama dalam pengorganisasian diwujudkan melalui perencanaan dengan menetapkan bidang-bidang



atau fungsi-fungsi yang termasuk ruang lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan oleh suatu kelompok kerjasama tertentu. Keseluruhan pembidangan itu sebagai suatu kesatuan merupakan total sistem yang bergerak ke arah satu tujuan. Dengan demikian, setiap pembidangan kerja dapat ditempatkan sebagai sub sistem yang mengemban sejumlah tugas yang sejenis sebagai bagian dari keseluruhan kegiatan yang diemban oleh kelompok-kelompok kerjasama tersebut.

Pembagian atau pembidangan kerja itu harus disusun dalam suatu struktur yang kompak dengan hubungan kerja yang jelas agar yang satu akan mampu melengkapi yang lain dalam rangka mencapai tujuan. Struktur organisasi disebut “segi formal” dalam pengorganisasian karena merupakan kerangka yang terdiri dari satuan-satuan kerja atau fungsi-fungsi yang memiliki wewenang dan tanggung jawab yang bersifat hierarki/bertingkat. Diantara satuan-satuan kerja itu ditetapkan pula hubungan kerja formal dalam menyelenggarakan kerjasama satu dengan yang lain, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Disamping segi formal itu, suatu struktur organisasi mengandung kemungkinan diwujudkannya “hubungan informal” yang dapat meningkatkan efisiensi pencapaian tujuan. Segi informal ini diwujudkan dalam bentuk hubungan kerja yang mungkin dikembangkan karena hubungan pribadi antar personal yang memikul beban kerja dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Satuan kerja yang ditetapkan berdasarkan pembidangan kegiatan yang diemban oleh suatu kelompok kerja sama, pada dasarnya merupakan pembagain tugas yang mengandung sejumlah pekerjaan sejenis. Oleh setiap itu, setiap unit kerja akan menggambarkan jenis-jenis aktivitas yang menjadi kewajibannya untuk diwujudkan.

Wujud dari pelaksanaan *organizing* ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang ditetapkan. Proses *organizing* yang menekankan pentingnya tercipta kesatuan dalam segala tindakan, dalam hal ini Alquran telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Firman Allah Swt. berfirman:



وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۚ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءَ فَأَلَّفَ بَيْنَ  
 قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَٰلِكَ يُبَيِّنُ  
 اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya : Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu Karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu Telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (QS. Ali Imran/3: 103).

Ayat di atas menunjukkan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bisa diorganisir dengan baik. Maka hendaklah bersatu-padulah dalam dalam bekerja dan memegang komitmen untuk mencapai cita-cita dalam satu payung organisasi dimaksud. Selanjutnya Alquran memberikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah timbul pertentangan, perselisihan, perscekcokan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina. Firman Allah Swt. yang berbunyi:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۚ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِجَاكُمْ ۚ وَاصْبِرُوا ۚ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya : Dan taatilah Allah dan RasulNya, janganlah kamu berbantah-bantahan yang menyebabkan kamu menjadi gentar, hilang kekuatanmu, dan bersabarlah, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar. (QS. Al-Anfal/8: 46).

Dalam sebuah organisasi tentu ada pemimpin dan bawahan. Pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interkasi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Dalam lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan. Sebuah organisasi dalam manajemen pendidikan Islam akan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan jika konsisten dengan prinsip-prinsip yang mendesain perjalanan organisasi yaitu kebebasan, keadilan, dan musyawarah. Jika kesemua prinsip ini dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam akan sangat membantu bagi para manajer pendidikan Islam.



Sebagai organisasi, lembaga pendidikan Islam harus memiliki prinsip-prinsip yang jelas. Prinsip-prinsip organisasi sering disebut dengan azas-azas organisasi. Prinsip atau azas merupakan dasar, pondasi, atau suatu kebenaran yang menjadi pokok atau tumpuan berpikir. Prinsip-prinsip organisasi adalah pondasi yang menjadi pokok dasar atau yang menjadi pangkal-tolak di dalam menggerakkan organisasi. Oleh karena itu, organisasi dibangun dan digerakkan di atas pondasi yang berupa prinsip organisasi, dan setiap prinsip mengandung suatu kebenaran, sehingga tercapai atau tidaknya tujuan organisasi tergantung pada kemampuan pimpinan organisasi dalam melaksanakan prinsip organisasi. Adapun prinsip organisasi yang dikemukakan Wursanto (2003:219), yaitu:

1. Mempunyai tujuan yang jelas. Tujuan merupakan sesuatu atau sasaran yang hendak dicapai. Karena tujuan yang hendak dicapai adalah tujuan organisasi maka tujuan tersebut harus dicapai melalui kerjasama sekelompok orang dimana tujuan tersebut harus dirumuskan dan ditetapkan dengan jelas.
2. Mempunyai kesatuan perintah. Maksud dari prinsip ini adalah bahwa setiap pegawai dalam organisasi hendaknya mempunyai atasan langsung. Hal ini berarti setiap bawahan hanya dapat diperintah secara langsung oleh satu orang atasan sehingga seorang bawahan bertanggung jawab langsung kepada seorang atasannya langsung.
3. Ada keseimbangan. Organisasi selalu membutuhkan keseimbangan. Prinsip keseimbangan di dalam organisasi dapat dibedakan beberapa macam, misalnya keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi kewenangan, keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, keseimbangan antara pengeluaran dan penerimaan, dan kerugian yang diderita oleh suatu unit harus diimbangi dengan keuntungan yang diperoleh dari unit-unit lain.
4. Ada pendistribusian pekerjaan. Prinsip pendistribusian pekerjaan disebut juga prinsip pembagian tugas. Prinsip sebagian pekerjaan secara homogen (*distribution of work*) adalah mengelompokkan tugas atau pekerjaan yang sejenis atau yang erat hubungannya menjadi satu unit tersendiri. Jadi dalam pembagian tugas, macam-macam tugas dalam organisasi dibagi-bagi menjadi sedemikian rupa agar dapat dilaksanakan oleh satuan unit tertentu atau pejabat tertentu.
5. Ada rentangan pengawasan. Rentangan pengawasan adalah seberapa jauh kemampuan seorang pemimpin mampu mengawasi para bawahannya secara cepat dan tepat.



6. Ada pelimpahan wewenang. Pelimpahan wewenang berarti penyerahan sebagian kekuasaan dari seorang atasan kepada pejabat bawahan atau kepada pejabat lain untuk melakukan suatu pertanggungjawaban. Jadi, pelimpahan belum tentu mengalir dari seorang atasan kepada bawahan, tetapi dapat juga terjadi dari seorang atasan kepada pejabat yang setingkat.
7. Ada departementalisasi. Prinsip departementalisasi disebut juga dengan istilah departementasi. Departementasi adalah proses penggabungan pekerjaan ke dalam kelompok pekerjaan yang sejenis. Setiap fungsi merupakan tugas dan tanggung jawab dari suatu unit tertentu dalam organisasi.
8. Ada penempatan pegawai yang tepat. Salah satu prinsip bidang kepegawaian adalah *the right man in the right place*, yang berarti orang yang baik ditempatkan pada tempat yang tepat atau penempatan seorang pegawai harus sesuai dengan keahliannya.
9. Ada koordinasi. Koordinasi adalah suatu usaha untuk mendapatkan keselarasan gerak, keselarasan aktivitas, dan keselarasan tugas antar satuan organisasi yang terjadi dalam organisasi. Tujuan organisasi akan tercapai secara efektif apabila semua orang, semua pejabat, dan semua unit/satuan organisasi serta semua sumber daya diselenggarakan dengan tujuan organisasi.
10. Ada balas jasa yang memuaskan. Balas jasa adalah imbalan yang diberikan kepada seorang atas jerih payah yang telah disumbangkannya. Untuk memberikan balas jasa yang memuaskan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Misalnya dengan gaji yang menarik dan dengan pemberian jaminan sosial.

Organisasi terdapat beberapa macam tergantung dari segi pandangannya, seperti yang dikemukakan Wursanto (2003:61) yang membagi beberapa macam organisasi yang dilihat dari berbagai segi, yaitu dari: *Pertama*, Segi jumlah pucuk pimpinan. Dari segi jumlah pucuk pimpinan, organisasi dibedakan menjadi: (1) Organisasi tunggal (*single organization*). Dinamakan organisasi tunggal apabila pucuk pimpinan organisasi itu ada di tangan satu orang. (2) Organisasi jamak (*plural organization atau plural executive organization*). Dinamakan organisasi jamak apabila pucuk pimpinan organisasi tersebut berada di tangan beberapa orang. Beberapa orang pimpinan tersebut merupakan suatu kesatuan.

*Kedua*, Segi keresmian. Menurut keresmiannya, organisasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu: (1) Organisasi formal (*formal organization*). Dikatakan organisasi formal apabila kegiatan yang



dilakukan oleh beberapa orang yang tergabung dalam suatu kelompok secara sadar dikoordinasikan guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, sehingga orang-orang yang tergabung dalam kelompok itu mempunyai struktur yang jelas. Atruktur menunjukkan suatu aliran hubungan yang menggambarkan wewenang, kekuasaan, dan tanggung jawab. Hubungan formal biasanya telah tergambar dalam bagan organisasi atau struktur organisasi. (2) Organisasi informal (*informal organization*). Organisasi informal adalah organisasi yang disusun secara bebas dan spontan dan keanggotaannya disusun secara sadar atau secara tidak sadar, dimana dan kapan seseorang menjadi anggota sulit ditemukan. Dalam organisasi informal tidak ada perincian secara tegas tentang tujuan organisasi. Biasanya organisasi informal bersifat sementara karena pembentukannya tidak direncanakan atas rencana matang yang dan jelas.

*Ketiga*, Segi tujuan. Dari segi tujuan yang hendak dicapai, organisasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu: (1) Organisasi niaga atau organisasi ekonomi. Organisasi niaga atau organisasi ekonomi adalah organisasi yang tujuan utamanya mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Organisasi niaga dibedakan menjadi organisasi niaga swasta dan organisasi niaga pemerintah. (2) Organisasi sosial atau organisasi kemasyarakatan. Organisasi kemasyarakatan adalah organisasi yang dibentuk oleh anggota masyarakat Indonesia secara suka rela atas dasar kesamaan kegiatan, profesi, fungsi, agama, dan kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa untuk berperan serta dalam pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional.

*Keempat*, Segi luas wilayah. Menurut luas wilayahnya, organisasi dapat dibedakan menjadi empat macam, yaitu: (1) Organisasi daerah (*local organization*). Organisasi daerah adalah organisasi yang luas wilayahnya meliputi suatu wilayah atau daerah tertentu. (2) Organisasi nasional (*national organization*). Organisasi nasional adalah organisasi yang luas wilayahnya meliputi seluruh wilayah dalam suatu negara. (3) Organisasi regional (*regional organization*). Organisasi regional adalah organisasi yang luas wilayahnya meliputi beberapa negara tertentu saja. (4) Organisasi internasional (*international organization*). Organisasi internasional adalah organisasi yang anggota-anggotanya meliputi negara-negara di dunia.

*Kelima*, Segi bentuk. Menurut bentuknya, organisasi dibedakan menjadi: (1) Organisasi staf (*staff organization*). (2) Organisasi garis (*line organization*). (3) Organisasi fungsional (*functional organization*). (4) Organisasi staf dan garis (*line and staff*





*organization*). (5) Organisasi garis dan fungsional (*line and functional organization*). (6) Organisasi fungsional dan staf (*functional and stafforganization*). (7) Organisasi garis, fungsional, dan staf (*line, functional, and stafforganization*). (8) Organisasi panitia (*committee organization*).

*Keenam*, Segi tipe. Menurut tipenya, organisasi dibedakan menjadi tiga macam, yaitu: (1) Organisasi dengan tipe piramid mendatar. (2) Organisasi dengan tipe piramid terbalik. (3) Organisasi dengan tipe kerucut.

Pengertian bentuk organisasi sering disamakan dengan macam organisasi, padahal keduanya berbeda. Bentuk organisasi memandang dari segi tata hubungan, wewenang, dan tanggung jawab yang ada dalam suatu organisasi. Dengan demikian, Wursanto (2003:81) menyatakan bahwa terdapat berbagai macam bentuk organisasi antara lain:

1. Bentuk organisasi staff (*staff organization*). Dalam organisasi staf hanya terdapat pucuk pimpinan dan staf yang memberikan bantuan pemikiran berupa saran atau nasihat kepada pucuk pimpinan. Oleh karena itu, dalam organisasi staf tidak ada garis komando kebawah karena tidak ada pejabat pimpinan lini.
2. Bentuk organisasi lini (*line organization*). Bentuk organisasi lini adalah suatu bentuk organisasi dimana pucuk pimpinan dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal. Segala ketentuan, keputusan, atau segala kebijaksanaan ada di tangan satu orang, yaitu pucuk pimpinan.
3. Bentuk organisasi fungsional (*functional organization*). Organisasi fungsional disusun berdasarkan sifat dan macam-macam fungsisesuai dengan kepentingan organisasi. Tiap-tiap fungsi saling berhubungan karena antara satu fungsi dengan lainnya saling bergantung. Dengan demikian, wewenang dalam organisasi fungsional dilimpahkan oleh pucuk pimpinan kepada unit-unit (satuan organisasi) dibawahnya atas dasar fungsi, dan pimpinan dari tiap unit berhak untuk memerintah kepada semua pelaksana yang ada dibawahnya sepanjang menyangkut tugas masing-masing.
4. Bentuk organisasi staf dan garis (*line and staff organization*). Bentuk ini merupakan perpaduan antara dua bentuk organisasi, yaitu organisasi lini dan organisasi staf. Wewenang diserahkan dari pucuk pimpinan kepada unit-unit organisasi yang ada dibawahnya dalam semua bidang pekerjaan dan di bawah pucuk pimpinan ditempatkan staf. Staf ininitidak mempunyai wewenang lini atau garis

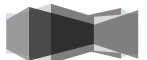


(wewenang komando) ke bawah. Staf berfungsi hanya sebagai pemberi nasihat, pemberi pertimbangan sesuai bidang keahliannya.

5. Bentuk organisasi garis dan fungsional (*line and functional organization*). Merupakan perpaduan antara organisasi fungsional dan organisasi lini/garis. Wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada unit-unit organisasi yang ada dibawahnya dalam bidang-bidang pekerjaan tertentu sesuai kebutuhan organisasi. Masing-masing pimpinan dari setiap unit berhak memerintah semua satuan pelaksana yang ada sepanjang menyangkut bidang tugas masing-masing. Setiap satuan pelaksana mempunyai wewenang dalam semua bidang pekerjaan.
6. Bentuk organisasi garis, fungsional, dan staf. Bentuk organisasi garis, fungsional, dan staf adalah suatu organisasi yang merupakan perpaduan dari tiga bentuk organisasi, yaitu organisasi fungsional, organisasi lini, dan organisasi staf. Bentuk organisasi lini, fungsional, dan staf adalah organisasi dimana wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada unit-unit organisasi yang ada dibawahnya dalam bidang-bidang pekerjaan tertentu sesuai kebutuhan organisasi. Masing-masing pimpinan dari setiap unit berhak memerintah semua satuan pelaksana sepanjang menyangkut tugas masing-masing. Setiap satuan pelaksana mempunyai wewenang dalam bidang pekerjaannya, dan di bawah pucuk pimpinan ditempatkan staf sebagai pembantu atau sebagai penasihat pimpinan. Jadi pada dasarnya sama dengan bentuk organisasi fungsional dan lini, hanya di bawah pucuk pimpinan ditempatkan staf sebagai pembantu atau sebagai nasihat.
7. Bentuk organisasi panitia (*committee organization*). Bentuk organisasi panitia yaitu apabila kegiatan itu dilakukan kelompok sementara yang terdiri dari pada orang-orang yang memiliki keahlian tertentu.

### C. Penggerakan (*Actuating*) dalam Lembaga Pendidikan Islam

Penggerakan (*actuating*) adalah salah satu fungsi manajemen yang berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. *Actuating* adalah upaya untuk menggerakkan atau mengarahkan tenaga kerja (*man power*) serta mendayagunakan fasilitas yang ada dimaksud untuk melaksanakan pekerjaan secara bersama. *Actuating* dalam organisasi juga bisa diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja secara sungguh-



nyata demi tercapainya tujuan organisasi. Fungsi penggerakan ini menempati posisi yang penting dalam merealisasikan segenap tujuan organisasi. (Suryosubroto, 2004: 47).

*Actuating* merupakan fungsi manajemen yang kompleks dan merupakan ruang lingkup yang cukup luas serta sangat berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya *actuating* merupakan pusat sekitar aktivitas-aktivitas manajemen. Penggerak (*Actuating*) pada hakekatnya adalah menggerakkan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. (Suryosubroto, 2004: 47).

Penggerak merupakan kemampuan seseorang untuk memberikan kegairahan, kegiatan, pengertian, sehingga orang lain mau mendukung dan bekerja dengan sukarela untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga pendidikan Islam sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. (Suryosubroto, 2004: 47). Mereka dapat digerakkan dengan sukarela, dan dapat merasakan bahwa pekerjaan itu adalah kewajibannya yang harus dikerjakan dengan suka rela seperti pekerjaannya sendiri. Dengan adanya rasa memiliki (*sense of belonging*), dan ikut bertanggung jawab, mereka akan kecewa jika gagal, sebaliknya mereka akan merasa bahagia jika tujuan berhasil dicapai. Jika perasaan mereka sudah demikian berarti fungsi motivasi pemimpin berhasil.

Fungsi *actuating* berhubungan erat dengan sumber daya manusia, oleh karena itu seorang pemimpin pendidikan Islam dalam membina kerjasama, mengarahkan dan mendorong kegairahan kerja para bawahannya perlu memahami faktor-faktor manusia dan pelakunya. Pada suatu lembaga pendidikan Islam, kepemimpinan efektif hendaknya memberikan arah kepada usaha dari semua personil dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan Islam. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dengan tujuan organisasi bisa kendur. Ini bisa membawa kepada situasi terhadap orang-orang yang bekerja untuk mencapai tujuan pribadi mereka, sedang organisasi sendiri tidak efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. (Suryosubroto, 2004: 32).

Ara Hidayat dan Imam Machali (2010: 27) menjelaskan bahwa fungsi pelaksana/penggerak ini menempati posisi yang penting dalam merealisasikan segenap tujuan organisasi. Didalam fungsi ini mencakup fungsi kepemimpinan, fungsi motivasi, komunikasi dan bentuk-bentuk lain dalam rangka mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berfungsi sebagai pemberi arahan, komando, dan pemberi serta pengambil keputusan. *Motivating* berguna sebagai cara untuk menggerakkan agar tujuan organisasi



tercapai, atau dalam kata lain motivasi adalah dorongan untuk menjalankan program yg telah direncanakan, dan bangkit dari keterpurukan, motivasi merupakan modal dalam mencapai keberhasilan suatu program. Sedangkan komunikasi berfungsi sebagai alat untuk menjalin hubungan dalam rangka fungsi penggerakan dalam organisasi.

Fungsi *actuating* merupakan bagian dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Adapun istilah yang dapat dikelompokkan ke dalam fungsi ini adalah *directing commanding, leading dan coordinating*. Karena tindakan *actuating* sebagaimana tersebut, maka proses ini juga memberikan *motivating*, untuk memberikan penggerakan dan kesadaran terhadap dasar dari pada pekerjaan yang mereka lakukan, yaitu menuju tujuan yang telah ditetapkan, disertai dengan memberi motivasi-motivasi baru, bimbingan atau pengarahan, sehingga mereka bisa menyadari dan timbul kemauan untuk bekerja dengan tekun dan baik.

Salah satu proses penggerakan (*Actuating*) adalah bimbingan. Bimbingan menurut Hadari Nawawi dalam Rahmat Hidayat (2016: 48) berarti memelihara, menjaga dan memajukan organisasi melalui setiap personal, baik secara struktural maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan. Dalam realitasnya, kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut :

1. Memberikan dan menjelaskan perintah
2. Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan
3. Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan/ kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi
4. Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing
5. Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.

Alquran dalam hal ini telah memberikan pedoman dasar terhadap proses pembimbingan, pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk *actuating* ini. Allah Swt. berfirman:

قِيمَا لِيُنْذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّنْ لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٦٠﴾

Artinya: Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang



*mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik. (QS. al-Kahfi/18: 2)*

Actuating juga berarti mengelola lingkungan organisasi yang melibatkan lingkungan dan orang lain, tentunya dengan tata cara yang baik pula. Maka firman Allah mengatakan:

وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَىٰ بِظُلْمٍ وَأَهْلِهَا مُصْلِحُونَ ﴿١١٧﴾

Artinya: *Dan Tuhanmu sekali-kali tidak akan membinasakan negeri-negeri secara zalim, sedang penduduknya orang-orang yang berbuat kebaikan. (QS. Hud/11: 117).*

Faktor membimbing dan memberikan peringatan sebagai hal penunjang demi suksesnya rencana, sebab jika hal itu diabaikan akan memberikan pengaruh yang kurang baik terhadap kelangsungan suatu roda organisasi dan lain-lainnya. Proses *actuating* adalah memberikan perintah, petunjuk, pedoman dan nasehat serta keterampilan dalam berkomunikasi. *Actuating* merupakan inti dari manajemen yang menggerakkan untuk mencapai hasil. Sedangkan inti dari *actuating* adalah *leading*, harus menentukan prinsip-prinsip efisiensi, komunikasi yang baik dan prinsip menjawab pertanyaan.

#### **D. Pengawasan dalam Lembaga Pendidikan Islam**

Didin dan Hendri (2003: 156) menjelaskan bahwa pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Bahkan Didin dan Hendri menyatakan bahwa dalam pandangan Islam pengawasan dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Dalam pendidikan Islam pengawasan didefinisikan sebagai proses pemantauan yang terus menerus untuk menjamin terlaksananya perencanaan secara konsekwen baik yang bersifat materil maupun spirituil.

Disisi lain Sulistyorini (2009: 32) menyatakan bahwa *Controlling* (pengawasan) merupakan langkah penentu terhadap apa yang harus dilaksanakan, sekaligus menilai dan memperbaiki, sehingga pelaksanaannya sesuai dengan rencana, serta terwujudnya secara efektif dan efisien. *Controlling* (pengawasan) adalah suatu usaha untuk meneliti kegiatan-kegiatan yang telah dan akan dilaksanakan. Pengawasan berorientasi pada objek yang dituju (pendidikan Islam) dan merupakan alat untuk menyuruh orang bekerja menuju sasaran yang ingin dicapai.

Pengawasan pendidikan dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan seluruh aspek pendidikan. Agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara seimbang antar berbagai aspeknya, maka



dibutuhkan adanya pengawasan pendidikan. Didalam Alquran Allah Swt. menjelaskan:

وَكُلُّ شَيْءٍ عِنْدَهُ بِمِقْدَارٍ ﴿٨﴾

Artinya: "Dan segala sesuatu pada sisiNya ada ukuran". (QS. Ar Ro'du: 8).

Pengawasan atau pengendalian pendidikan harus bertujuan agar mampu membawa atau menghadirkan kebenaran, serta menghilangkan kebathilan. Allah Swt. berfirman:

وَقُلْ جَاءَ الْحَقُّ وَزَهَقَ الْبَاطِلُ إِنَّ الْبَاطِلَ كَانَ زَهُوقًا ﴿٨١﴾

Artinya: "Dan katakanlah: "Yang benar telah datangdan yang batil telah lenyap." Sesungguhnya yang batil itu adalah sesuatu yang pasti lenyap." (QS. Al Isro':81).

Pengawasan pendidikan harus dilakukan dengan tujuan untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Rasulullah saw. menjelaskan :

إِنَّ اللَّهَ كَتَبَ لِأَحْسَانَا عَلَى كُلِّ شَيْءٍ

Artinya: "Sesungguhnya Allah mewajibkan kepada kita untuk berlaku ihsan dalam segala sesuatu." (HR. Bukhari No. 6010).

Kemudian pengawasan pendidikan harus didasarkan pada prinsip pertanggung jawaban. Pengawasan harus dilaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab. Sebagaimana Rasulullah saw. bersabda:

عَنْ ابْنِ عُمَرَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: Dari Ibnu Umar RA. dari Nabi saw. sabdanya: Ketahuilah! Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan dimintai pertanggung jawaban tentang kepemimpinanmu.

Menurut Siagian dalam Sulistyorini (2009: 33), fungsi pengawasan yaitu upaya penyesuaian antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar dicapai. Untuk mengetahui hasil yang dicapai benar-benar sesuai dengan rencana yang telah disusun diperlukan informasi tentang tingkat pencapaian hasil. Informasi ini dapat diperoleh melalui komunikasi dengan bawahan, khususnya laporan dari bawahan atau observasi langsung. Apabila hasil tidak sesuai dengan standart yang ditentukan, pimpinan dapat meminta informasi tentang masalah yang dihadapi. Dengan demikian tindakan perbaikan dapat disesuaikan dengan sumber masalah. Di samping itu, untuk menghindari kesalahpahaman tentang arti, maksud dan tujuan pengawasan antara



pengawas denganyang diawasi perlu dipelihara jalur komunikasi yang efektif dan bernilai dalam arti bebas dariprasangka buruk dan dilakukan secara berdayaguna dan berhasilguna.

Menurut Ramayulis (2008: 274) pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer, tetapi juga Allah Swt, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Dengan karakterisrik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksana berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggung jawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui. Di sisi lain pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan menggunakan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman.

Maka dengan demikian pengawasan pendidikan menurut ajaran Islam ditujukan untuk menjaga keseimbangan berbagai aspek pendidikan, untuk meluruskan yang bengkok, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang haq serta pengawasan pendidikan harus dilakukan dengan prinsip keadilan.

Menurut Siagian (2007:130) pengawasan akan berlangsung efektif apabila memiliki berbagai ciri yang dibahas sebagai berikut:

1. Pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Yang dimaksud ialah bahwa teknik pengawasan harus sesuai, antara lain dengan penemuan informasi tentang siapa yang melakukan pengawasan dan kegiatan apa yang menjadi sasaran pengawasan tersebut.
2. Pengawasan harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dari rencana.
3. Pengawasan harus menunjukkan pengecualian pada titik-titik strategis tertentu.
4. Objektivitas dalam melakukan pengawasan. Salah satu komponen dalam rencana ialah standar prestasi kerja yang diharapkan dipenuhi oleh para pelaksana kegiatan operasional tersebut. Standar tersebut harus jelas terlihat bukan saja dalam prosedur dan mekanisme kerja, melainkan rangkaian kriteria yang menggambarkan persyaratan baik kuantitatif dan kualitatif. Dengan adanya kreteria tersebut, pengawasan dapat dilakukan lebih objektif.
5. Keluwesan pengawasan. Pengawasan sebaiknya bersifat fleksibel sehingga jika terjadi desakan untuk melakukan perubahan-perubahan pada pelaksanaan, perubahan itu





dapat dilakukan tanpa harus mengganti pola dasar kebijaksanaan dan rencana organisasi.

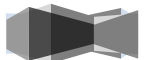
6. Pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi.
7. Efisiensi pelaksanaan pengawasan. Pengawasan dilakukan supaya keseluruhan organisasi bekerja dengan tingkat efisiensi yang semakin tinggi.
8. Pemahaman sistem pengawasan oleh semua pihak yang terlibat. Dengan mengatasnamakan kecanggihan sistem pengawasan, dewasa ini banyak digunakan dan dikembangkan berbagai teknik untuk membantu para manajer melakukan pengawasan secara efektif seperti berbagai rumus matematika, bagan-bagan yang rumit, analisis yang rinci dan data-data statistik.
9. Pengawasan mencari apa yang tidak beres. Artinya, pengawasan yang baik menemukan siapa yang salah dan faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya kesalahan tersebut kemudian memperbaiki kesalahan tersebut.
10. Pengawasan harus bersifat membimbing.

Maka dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri dari pengawasan yang efektif adalah sebagai berikut :

1. Pengawasan harus mempunyai kejelasan tentang pencapaian tujuan dalam mengadakan perbaikan.
2. Dalam pelaksanaan pengawasan, manajer harus adil dan bijak dalam pelaksanaan kegiatan pengawasan tersebut.
3. Pengawasan harus bersifat fleksibel, dimana jika terjadi perubahan-perubahan pada pelaksanaannya, pengawasan dapat menyesuaikan diri dengan keadaan.
4. Pengawasan haruslah berjalan secara efektif, bila perlu efisien.
5. Pengawasan bersifat membimbing agar terjadi perbaikan.

Untuk syarat-syarat pengawasan yang efektif sangat diperlukan penerapannya, adapun menurut Siagian (2007) dalam syarat pengawasan itu dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengawasan harus merefleksikan sifat dan berbagai kegiatan, maksudnya adalah teknik pengawasan harus sesuai antara lain tentang penentuan informasi siapa yang melakukan pengawasan dan kegiatan apa yang menjadi sasaran pengawasan tersebut.
2. Pengawasan harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dan rencana.



3. Pengawasan yang efektif dilakukan minimal satu kali dalam seminggu, agar tugas yang diberikan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Obyektivitas dalam melakukan pengawasan.
5. Pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi, seperti pembagian tugas, pendelegasian wewenang, pola pertanggung jawaban jalur komunikasi dan informasi.
6. Efisiensi pelaksanaan pengawasan.
7. Pemahaman sistem pengawasan oleh semua pihak yang terlibat.
8. Pengawasan mencari apa yang tidak beres.
9. Pengawasan harus bersifat membimbing.

Menurut M. Karabet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto (2002: 203-205) ada beberapa langkah yang dapat dilakukan dalam pengawasan lembaga pendidikan, yaitu: *Pertama*, Menetapkan standar dan mengukur performa/prestasi kerja. Karena perencanaan merupakan tolak ukur merancang pengawasan, maka langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Akan tetapi karena perencanaan berbeda dalam perincian dan kerumitannya dan manajer tidak dapat mengawasi segalanya, maka harus ditentukan standar khusus. Misalnya standar tentang prestasi kerja.

*Kedua*, Melakukan pengukuran performa/prestasi kerja. Langkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur dan mengevaluasi prestasi kerja terhadap standar yang telah ditentukan, hal ini dimaksudkan agar penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dapat diketahui lebih dahulu. *Ketiga*, Menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar. Langkah berikutnya adalah membandingkan hasil pengukuran dengan target atau standar yang telah ditentukan. Bila prestasi sesuai dengan standar, manajer akan menilai bahwa segala sesuatunya berada dalam kendali.

*Keempat*, Mengambil tindakan korektif. Proses pengawasan tidak lengkap, jika tidak diambil tindakan untuk membetulkan penyimpangan yang terjadi. Berkaitan dengan proses kontrol ada pertanyaan yang mengganjal, sebenarnya apa yang harus dikontrol? Humble mengatakan tiga macam pemeriksaan yaitu pemeriksaan terhadap karya, kemampuan dan gaji.

Fungsi manajerial pengawasan adalah untuk mengukur dan mengoreksi kerja bawahan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dan rencana yang didesain sedang dilaksanakan. Dalam konteks ini, implementasi syariah diwujudkan melalui tiga pilar pengawasan, yaitu:



1. Ketaqwaan individu, bahwa seluruh personel perusahaan dipastikan dan dibina agar menjadi manusia yang bertaqwa;
2. Kontrol anggota, dalam suasana organisasi yang mencerminkan sebuah team maka proses keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawasan dari personelnnya sesuai dengan arah yang telah ditetapkan;
3. Penerapan/supremasi aturan, organisasi ditegakkan dengan aturan main yang jelas dan transparan dan tidak bertentangan dengan syariah.

## E. Penutup

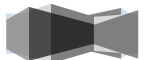
Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Demikian pula halnya dalam pendidikan Islam perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang benar-benar diperhatikan oleh para manajer dan para pengelola pendidikan Islam. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan, kesalahan dalam menentukan perencanaan pendidikan Islam akan berakibat sangat fatal bagi keberlangsungan pendidikan Islam

Pengorganisasian dalam pendidikan Islam adalah proses penentuan struktur, aktivitas, interaksi, koordinasi, desain struktur, wewenang, tugas secara transparan, dan jelas. Dalam lembaga pendidikan Islam, baik yang bersifat individual, kelompok, maupun kelembagaan. Pengarahan adalah proses memberikan bimbingan kepada rekan kerja sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses kegiatan monitoring untuk meyakinkan bahwa semua kegiatan organisasi terlaksana seperti yang direncanakan dan sekaligus juga merupakan kegiatan untuk mengoreksi dan memperbaiki bila ditemukan adanya penyimpangan yang akan mengganggu pencapaian tujuan. Proses pengawasan terdiri dari dua tahap, yaitu menetapkan standar-standar pelaksanaan pekerjaan, dan peng ukuran hasil pelaksanaan pekerjaan.

## Daftar Pustaka

- Engkoswara dan Komariah, Aan, 2012. *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Hafidudin, Didin dan Hendri Tanjung, 2003. *Manajemen Syariah dalam Prkatik*, Jakarta: Gema Insani.



- Hafidudin, Didin dan Hendri Tanjung, 2003. *Manajemen Syariah dalam Prkatik*, Jakarta: Gema Insani.
- Hidayat, Ara dan Machali, Imam, 2010. *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Educa.
- Hidayat, Rahmat, 2016. *Manajemen Pendidikan Islam*, Medan: LPPPI.
- Hikmat, 2009. *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Ignatius, Wursanto. 2003. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Andi Yogyakarta. Yogyakarta
- Siagian, Sondang P. Siagian. 2007. *Fungsi-Fungsi Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P., 1997. *Sistem Informasi untuk Mengambil Keputusan*, Jakarta: Gunung Agung.
- Sulistyorini, 2009. *Manajemen Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras.
- Suryosubroto, B., 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Terry, George R, 2006. *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Widjajakusuma, M. Karabet dan M. Ismail Yusanto, 2002. *Pengantar Manajemen Syariat*, Jakarta: Khairul Bayan.



## Bab 7

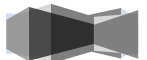
# Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan

### A. Pengertian Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kata pendidik berasal dari kata dasar didik, artinya memelihara, merawat dan memberi latihan agar seseorang memiliki ilmu pengetahuan seperti yang diharapkan (tentang sopan santun, akal budi, akhlak, dan sebagainya). Selanjutnya dengan menambahkan awalan pe hingga menjadi pendidik, yang artinya orang yang mendidik.

Menurut Tafsir (2004: 74), ada kesamaan antara teori Barat dengan Islam yang memandang bahwa guru adalah pendidik, yaitu siapa saja yang mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi psikomotorik, kognitif, maupun potensi afektif.

Disisi Imam Barnadib (1993: 61) menjelaskan bahwa pendidik adalah tiap orang yang dengan sengaja mempengaruhi orang lain untuk mencapai kedewasaan. Pendidik terdiri dari; 1) orang tua; dan 2) orang dewasa lain yang bertanggung jawab tentang kedewasaan anak. Selanjutnya, Ahmad Marimba (1980: 37)



memandang bahwa, “pendidik sebagai orang yang memikul pertanggungjawaban untuk mendidik, yaitu manusia dewasa yang karena hak dan kewajiban bertanggungjawab tentang pendidikan si terdidik.

Rahmat Hidayat (2016: 49) menjelaskan bahwa dalam pengertian yang lebih luas pendidik dalam perspektif pendidikan Islam adalah orang yang bertanggung jawab terhadap upaya pertumbuhan jasmani dan perkembangan rohani peserta didik agar ia mampu menunaikan tugas-tugas kemanusiaannya (baik sebagai khalifah fi al-ardh maupun ‘abd) sesuai dengan nilai-nilai ajaran Islam. Oleh karena itu pendidik dalam konteks ini bukan hanya terbatas pada orang-orang yang bertugas di sekolah tetapi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan anak mulai sejak alam kandungan hingga ia dewasa, bahkan sampai meninggal dunia.

Menurut Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widya iswara, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain sesuai kekhususannya serta berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan.

Sedangkan tenaga kependidikan yang berada di dalam satuan pendidikan tertentu apa bila merujuk kepada Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Seorang tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan diangkat dan didaya gunakan untuk menjalani tugas-tugas yang sesuai dengan bidang dan keahliannya masing-masing dan mendukung semua program-program yang disusun oleh kepala sekolah demi tercapainya sebuah tujuan sekolah dengan efektif dan efisien. Yang dapat dikategorikan sebagai tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan tertentu adalah pengawas sekolah, kepala sekolah, kepala tata usaha

Pasal 39 ayat (1) selanjutnya menjelaskan bahwa tugas tenaga kependidikan itu adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Kemudian ayat (2) menyebutkan bahwa: Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan, dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidikan pada



perguruan tinggi. (Undang-Undang Republik Indonesia, Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Guru dan Dosen BAB I Pasal 1).

Tugas Tenaga kependidikan ialah melaksanakan pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada suatu satuan pendidikan. Seperti halnya tenaga pendidik, tenaga kependidikan juga berkewajiban untuk membantu menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis. Ia pun harus dapat menjadi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan, sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya. Dalam melaksanakan sistem administrasi sekolah, keberadaan tenaga kependidikan sangatlah penting, mulai dari pengelola perpustakaan, bagian keuangan, sampai padabagian kebersihan sekolah, merupakan satu kesatuan sinergis yang membawa sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan.

Tenaga kependidikan merupakan seluruh komponen yang terdapat dalam instansi atau lembaga pendidikan yang tidak hanya mencakup guru saja melainkan keseluruhan yang berpartisipasi dalam pendidikan. Dilihat dari jabatannya, tenaga kependidikan dibedakan menjadi tiga, yaitu:

1. Tenaga struktural Merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan-jabatan eksekutif umum (pimpinan) yang bertanggung jawab baik langsung maupun tidak langsung atas satuan pendidikan.
2. Tenaga fungsional Merupakan tenaga kependidikan yang menempati jabatan fungsional yaitu jabatan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya mengandalkan keahlian akademis kependidikan.
3. Tenaga teknis Merupakan tenaga kependidikan yang dalam pelaksanaan pekerjaannya lebih dituntut kecakapan teknis operasional atau teknis administratif.

Berikut ini disajikan penjabaran lengkap dari setiap pembagian jenis tenaga kependidikan yang berlaku:

| Status Ketenagaan | Lingkungan Kerja Sekolah  | Lingkungan Kerja Kementerian   |
|-------------------|---|--|
| Tenaga Struktural | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Sekolah</li> <li>• Wakil Kepala Sekolah</li> <li>• Waka. Bidang Kurikulum</li> <li>• Waka. Bidang Kesiswaan</li> <li>• Waka. Bidang Sarana dan Prasarana</li> </ul> | Pusat <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menteri</li> <li>• Sekjen</li> <li>• Dirjen</li> </ul> Wilayah <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ka. Kanwil</li> <li>• Kepala Bidang Daerah</li> </ul> |



|                   |  |   |
|-------------------|--|---|
|                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waka. Bidang Pelayanan Khusus</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakandepdiknas</li> <li>• Kasudin</li> <li>• Kab/Kec: Kasi</li> </ul>                                |
| Tenaga Fungsional | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guru</li> <li>• Pembimbing/Penyuluh (Guru BP)</li> <li>• Pengembangan Kurikulum dan Teknologi Kependidikan</li> <li>• Pengembangan Tes</li> <li>• Pustakawan</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilik/Pengawas, Pelatih</li> <li>• Tutor/Fasilitator</li> <li>• Pengembangan Pendidikan</li> </ul> |
| Tenaga Teknis     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboran, Teknisi Sumber Belajar, Pelatih (olahraga); kesenian dan keterampilan</li> <li>• Petugas TU</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknisi sumber Belajar/Sanggar Belajar, Petugas TU</li> </ul>  |

Tenaga kependidikan dapat pula disebut sebagai tenaga penyelenggara pendidikan. Kepala Sekolah dapat pula dimasukkan ke dalam tenaga kependidikan, karena ia menyelenggarakan pendidikan dan menduduki jabatan struktural.

Ada beberapa kewajiban-kewajiban tenaga kependidikan.

1. Menjadi manajer atau pengendali sistem manajerial lembaga pendidikan dengan tugas diantaranya: membuat prediksi kelangsungan lembaga pendidikanya di masa mendatang untuk mengantisipasi dan mengembangkan prestasi, merencanakan inovasi pendidikan, menciptakan strategi, serta mengkoordinasikan dan melakukan pengendalian terhadap pelaksanaan pendidikan.
2. Menjadi pemimpin lembaga pendidikan dengan memimpin semua aset insani di sekolah, memotivasi kerja dengan kinerja positif, meningkatkan kesejahteraan, dan mengendalikan disiplin kerja.
3. Menjadi supervisor atau pengawas yang akan mengawasi jalannya kinerja administrasi pendidikan, melakukan supervisi, serta mencari dan memberi peluang untuk meningkatkan profesi para pendidik.
4. Menjadi pencipta iklim bekerja yang kondusif.
5. Menjadi administrator lembaga pendidikan dengan tugas menyelenggarakan kegiatan rutin yang dioperasikan oleh personalia lembaga



6. Melaksana kegiatan administratif-subatantif yaitu administrasi kurikulum, kesiswaan, prsonalia, keuangan, sarana dan prasarana.
7. Menjadi koordinator kerja sama lembaga pendidikan dengan masyarakat.

## **B. Kedudukan Pendidik dalam Pandangan Islam**

Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakkir (2006: 88) menyatakan bahwa pendidik adalah bapak rohani (*spiritual father*) bagi peserta didik yang memberikan santapan jiwa dengan Ilmu, pembinaan akhlaq mulia dan meluruskan perilakunya yang buruk. Oleh karena itu pendidik mempunyai kedudukan tinggi dalam islam. Dalam beberapa hadits disebutkan: —jadilah engkau sebagai guru, atau pelajar, atau pendengar, atau pencinta, dan janganlah kamu menjadi orang yang kelima, sehingga engkau menjadi rusak. —dalam hadits Nabi saw. yang lain: “ *tinta seorang ilmuwan (yang menjadi guru) lebih berharga ketimbang darah para syuhada.*”

Dalam pendidikan Islam, guru memiliki kedudukan yang sangat tinggi. Ketinggian kedudukan guru bukan pada aspek materi atau kekayaan, tetapi keutamaan yang disediakan oleh Allah di akhirat. Oleh karena itu menurut al-Ghozali, guru dituntut melaksanakan tugasnya yaitu menyampaikan ilmu dan tidak terlalu mengharap materi. Al-Ghozali lebih lanjut menyatakan bahwa diantara adab yang harus dilaksanakan oleh guru adalah mengikuti ajaran-ajaran Rasulullah. Rasul tidak meminta upah (gaji) untuk mengajarkan ilmunya dan tidak mengharapkan balas jasa. Bahkan rasul mengajar semata-mata hanya karena Allah dan mengharapkan keridlaan-Nya. (Bakry, 2005: 56).

Dengan demikian persoalan guru menerima imbalan (gaji) dari pekerjaannya sebagaimana yang dikemukakan al-Ghozali, lebih merupakan kritik sosial, ajakan, dan sekaligus refleksi dan pandangan-pandangannya yang beranjak dari sikap seorang sufi, yang lebih senang kepada cara-cara hidup zuhud daripada bergelimang dengan kemewahan dunia.

Salah satu hal yang sangat menarik pada ajaran Islam adalah penghargaan Islam yang sangat tinggi terhadap guru. Begitu tingginya penghargaan itu sehingga menempatkan kedudukan guru setingkat di bawah kedudukan Nabi dan Rasul, karena guru selalu terkait dengan ilmu (pengetahuan) sedangkan Islam sangat menghargai pengetahuan.

Al-Ghazali menjelaskan kedudukan yang tinggi yang diduduki oleh orang yang berpengetahuan bahwa orang alim yang bersedia mengamalkan pengetahuannya adalah orang besar di semua



kerajaan langit, dia seperti matahari yang menerangi alam, ia mempunyai cahaya dalam dirinya seperti minyak wangi yang mengharumi orang lain karena ia memang wangi .

Tingginya kedudukan guru dalam Islam merupakan realisasi ajaran Islam itu sendiri. Islam memuliakan pengetahuan, pengetahuan itu didapat dari belajar dan mengajar, yang belajar adalah calon guru dan yang mengajar adalah guru. Agama Islam sangat menghargai orang-orang yang berilmu, pengetahuan (guru) sebagaimana Firman Allah Swt. Surat Al Mujadilah/58: 11 yang berbunyi: *Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.*

### C. Karakteristik Sumber Daya Manusia Pendidikan Islam dalam Alquran

Manusia sebagai sumber daya penggerak suatu lembaga pendidikan, terutama pendidikan Islam, harus mempunyai karakteristik atau sifat-sifat yang diilhami dari *shifat al-anbiyya'* atau sifat-sifat para nabi dan Rasul. Sifat-sifat tersebut yaitu: *shiddiq* (benar, jujur), *amanah* (bertanggung jawab, dapat dipercaya dan kredibilitas), *tabligh* (komunikatif), dan *fathanah* (cerdas dan bijaksana). (Nawawi, tth: 746).

Kualitas sumber daya manusia yang baik adalah manusia yang memiliki etos kerja, seperti yang telah dijabarkan oleh Faisal Badroen (2006: 145-157), antara lain sebagai berikut:

1. Tujuan manusia dalam melakukan pekerjaan adalah beribadah kepada Allah dan memakmurkan kehidupan dengan mengelola bumi beserta isinya.



Artinya: “Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku. Aku tidak menghendaki rezki sedikitpun dari mereka dan aku tidak menghendaki supaya mereka memberi-Ku makan.” (QS. Adz.Dzariyat/51: 56-57).

Serta dalam ayat lain disebutkan:



Artinya: "Katakanlah: Sesungguhnya sembahyangku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam." (QS. Al-An'am/6: 162).

2. Kerja adalah usaha untuk mewujudkan keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan jiwa dan jasmani.

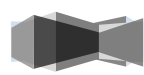
Artinya: "Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan." (QS. Al-Qashas/28: 77).

3. Bekerja keras untuk mendapatkan rezeki disertai dengan tawakal dan takwa kepada Allah.

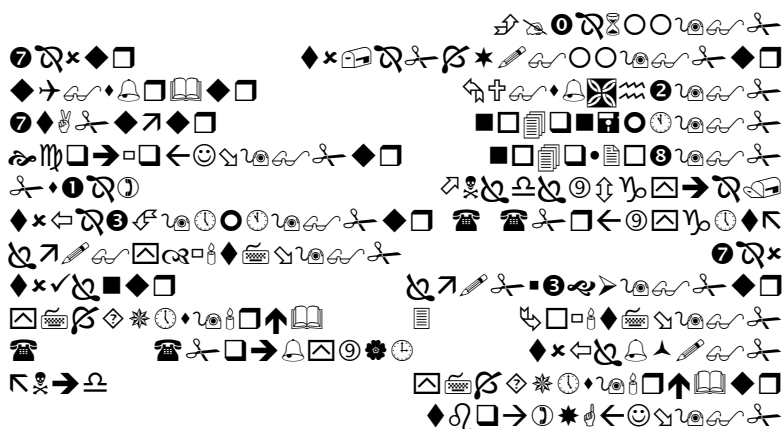
Artinya: "Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan." (QS. Al-Mulk/67: 15).

4. Usaha yang halal dan menghindari usaha yang haram.

Artinya: "Katakanlah: "tidak sama yang buruk dengan yang baik, meskipun banyaknya yang buruk itu menarik hatimu. Maka bertakwalah kepada Allah Hai orang-orang berakal, agar kamu mendapat keberuntungan." (QS. Al-Maaidah/5: 100).







Artinya: "Bukanlah menghadapkan wajahmu ke arah timur dan barat itu suatu kebajikan, akan tetapi Sesungguhnya kebajikan itu ialah beriman kepada Allah, hari Kemudian, malaikat-malaikat, kitab-kitab, nabi-nabi dan memberikan harta yang dicintainya kepada kerabatnya, anak-anak yatim, orang-orang miskin, musafir (yang memerlukan pertolongan) dan orang-orang yang meminta-minta; dan (memerdekakan) hamba sahaya, mendirikan shalat, dan menunaikan zakat; dan orang-orang yang menepati janjinya apabila ia berjanji, dan orang-orang yang sabar dalam kesempitan, penderitaan dan dalam peperangan. mereka Itulah orang-orang yang benar (imannya); dan mereka Itulah orang-orang yang bertakwa." (QS. Al-Baqarah/ 2: 177).

Dalam hadits, Rasulullah juga bersabda yang artinya: "Seorang pedagang yang jujur dan dapat dipercaya akan dibangkitkan bersama kelompok para Nabi, orang sholeh dan para syuhada'." (H.R. Tirmidzi)

SDM pendidikan Islam yang berkualitas adalah SDM yang memiliki keluasan ilmu pengetahuan, fleksibel serta responsif terhadap perkembangan di berbagai bidang, terutama pendidikan. Dalam Alquran surat Mujadalah/58 ayat 11, Allah mengangkat derajat orang yang memiliki ilmu pengetahuan: "Allah mengangkat orang-orang yang beriman dari golonganmu semua dan juga orang-orang yang dikaruniai ilmu pengetahuan hingga beberapa derajat". Kemudian dalam firman Allah Q.S. Zumar/39: 9, Allah memberi perbedaan orang yang berilmu pengetahuan dan orang yang tidak memiliki ilmu pengetahuan: "Katakanlah: Adakah sama orang-orang yang berilmu pengetahuan dan orang-orang yang tidak berilmu pengetahuan". Dengan berbekal ilmu pengetahuan tersebut, SDM diharapkan mampu mengantarkan lembaganya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.



#### **D. Tujuan Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Ber macam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain: adanya yang mengatakan *Human Resources*, ada yang mengartikan sebagai *man power management* serta ada yang menyertakan dengan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Dalam dunia pendidikan manajemen sumber daya manusia ini dikenal pula dengan manajemen pendidik dan tenaga kependidikan.

Menurut Bratton & Gold (2000: 14) "*Human resource management is a body of knowledge and a set of practices that define the nature of work and regulate the employment relationship*". Manajemen sumber daya manusia adalah bagian terpokok dari pengetahuan dan seperangkat praktek yang menegaskan dasar-dasar pekerjaan dan mengatur hubungan kerja. Jadi, Manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan integrasi keputusan yang membentuk hubungan antar tenaga kerja (pendidik dan tenaga kependidikan) dari segi pengelolaan SDM sehingga memberikan kontribusi terhadap kemampuan sumber daya manusia dan organisasi dalam mencapai tujuan.

Mutiara S. Panggabean (2007: 15) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Disisi lain Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2009: 11) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Artinya, tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Sementara itu manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan.

Rivai Veithzal (2009) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang





terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Tim Dosen AP-UPI (2012: 231) manajemen pendidik dan tenaga kependidikan adalah aktivitas yang harus dilakukan mulai dari pendidik dan tenaga kependidikan itu masuk ke dalam organisasi pendidikan sampai akhirnya berhenti, dengan melalui proses perencanaan SDM, perekrutan, seleksi, penempatan, pemberian kompensasi, penghargaan, pendidikan dan latihan/pengembangan dan pemberhentian”.

Jadi bisa disimpulkan bahwa manajemen pendidik dan tenaga kependidikan merupakan proses sumber daya manusia di lembaga organisasi pendidikan berupa tindakan-tindakan yang berupa perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, kompensasi, penghargaan, pengembangan serta pemberhentian pendidik dan tenaga pendidik dalam mencapai tujuan yang diharapkan sebelumnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description* (pembagian tugas dan tanggung jawab), *job specification* (spesifikasi pekerjaan), *job requirment* (syarat pekerjaan), dan *job evaluation* (evaluasi pekerjaan).
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *the ringht man in the right place and the right man in the right job* (menempatkan karyawan pada tempat dan kedudukan yang tepat).
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.





8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian produktivitas karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat di pahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Azhar Arsyad (2003: 68) menjelaskan bahwa salah satu unsur yang cukup menentukan dalam upaya manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah manusianya. Manusia merupakan makhluk ciptaan Allah swt yang paling sempurna dibandingkan dengan makhluk ciptaan Allah swt yang lainnya. Karakteristik dan juga potensi manusia banyak dituliskan dalam Alquran.

Dengan seperangkat organ tubuh yang diberikan oleh Allah Swt kepada manusia, manusia mempunyai daya atau potensi yang apabila dikembangkan akan menjadi sumber daya manusia yang berkualitas, dan akan menjadikan manusia yang sadar akan tanggung jawabnya baik tanggung jawabnya sebagai hamba Allah swt dan sebagai khalifah Allah swt. Sehingga dapat dipahami bahwa sumber daya manusia menurut Alquran adalah potensi manusia yang dapat dikembangkan untuk melaksanakan tugasnya baik sebagai hamba Allah swt ataupun sebagai khalifah Allah swt. Dalam mengemban tugas tersebut, manusia diberikan potensi oleh Allah Swt. yang berupa naluri beragama sejak manusia itu dilahirkan. Potensi ini disebut dengan fitrah, sebagaimana Allah telah berfirman dalam surat ar-Ruum/30 ayat 30:

فَخَلَقْنَا الْإِنسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ۖ ثُمَّ رَدَدْنَاهُ أَسْفَلَ سَافِلِينَ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ ۚ سَيَجْعَلُ اللَّهُ وَجْهَهُمْ قُلُوبًا كَانَتْ هُمْ يَحْسِبُونَ ۚ

Artinya: "Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama Allah; (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu, tidak ada perubahan pada fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui."





Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.

Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

## *2. Performance Evaluation*

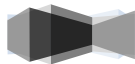
Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

## *3. Compensation*

Dalam hal kompensasi/reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

## *4. Training and Development*

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik



bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

### 5. *Employee Relations*

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak.

Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya: mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka.

Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

### 6. *Safety and Health*

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai



tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

## *7. Personnel Research*

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

M. Suyanto (2008: 223) menjelaskan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh Nabi Muhammad saw. meliputi: (1) merencanakan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas, (2) mengembangkan sumber daya manusia agar berkualitas, (3) menilai kinerja sumber daya manusia, (4) memberikan motivasi, dan (5) memelihara sumber daya yang berkualitas.

Disisi lain, Mujamil Qomar (2009: 131) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup tujuh komponen, yaitu: (1) perencanaan pegawai, (2) pengadaan pegawai, (3) pembinaan dan pengembangan pegawai, (4) promosi dan mutasi, (5) pemberhentian pegawai, (6) kompensasi, dan (7) penilaian pegawai. Komponen MSDM tersebut merupakan proses yang dilakukan suatu lembaga agar memperoleh sumber daya manusia yang unggul dan mampu mengemban tanggung jawab sesuai keahliannya.

### **1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Planning*)**

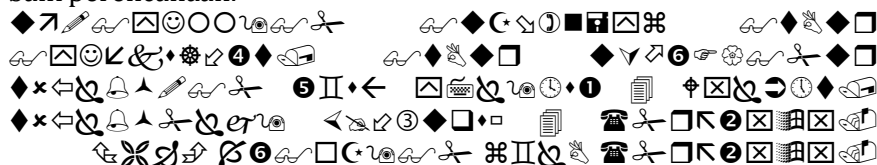
Perencanaan merupakan langkah awal dari suatu tindakan yang menentukan sebuah strategi secara efektif bisa mencapai hasil yang maksimal. Perencanaan manajemen pendidik dan kependidikan adalah pengembangan dan strategi dan penyusunan tenaga pendidik dan kependidikan (Sumber Daya Manusia/SDM) yang komprehensif guna memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan. Perencanaan SDM merupakan awal dari pelaksanaan fungsi manajemen SDM. Walaupun merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan, perencanaan ini sering kali tidak diperhatikan secara seksama.



Dengan melakukan perencanaan ini, segala fungsi SDM dapat dilaksanakan dengan efektif efisien. (Sadili, 2006: 5).

Penyusunan kebutuhan tenaga dilakukan untuk menjawab pertanyaan pegawai yang dibutuhkan dan mengetahui tentang jumlah tenaga dan kualifikasi yang diperlukan pada setiap unit organisasi baik segi kuantitas maupun kualitas memenuhi kebutuhan organisasi. Penyusunan analisis kebutuhan tenaga dilakukan setiap akhir tahun anggaran untuk menghitung kebutuhan tenaga tahun berikutnya.

Sebagaimana yang dijelaskan dalam surat Shaad ayat 27, bahwa Allah menciptakan semesta beserta isinya ini dengan sebaik-baik perencanaan.



Artinya: *"Dan Kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah. Yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir. Maka celakalah orang-orang kafir itu karena mereka akan masuk neraka."*

Veitzal Rivai (2011: 33) mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen dalam suatu lembaga guna lebih menjamin bahwa dalam lembaga tersedia SDM yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat pula.

Manajer lembaga pendidikan Islam harus membuat perencanaan pegawai untuk memenuhi kebutuhan lembaga ke depan dan mengontrol atau menghindari kesalahan penerimaan pegawai. Dalam melakukan perencanaannya, manajer harus mempertimbangkan jumlah pegawai yang direncanakan, keahlian apa yang dibutuhkan, tingkat pendidikan apa yang sedang dibutuhkan, dan lain sebagainya. Suatu perencanaan yang baik adalah perencanaan yang bisa terlaksana sepenuhnya. Oleh karena itu, perencanaan harus didasarkan pada tiga dimensi waktu, yaitu masa lampau, masa sekarang, dan masa yang akan datang. (Qomar, 2009: 131).

إذا أردت أن تفعل أمرا فتدبر عاقبته وإن كان خيرا فامض وإن كان شرا فانته

Artinya: *"Jika kamu ingin melakukan perbuatan atau kegiatan, maka pertimbangkan akibatnya. Apabila baik lanjutkanlah, dan apabila buruk menjauhlah."* (H.R. Ibnu Mubarak)



## 2. Penyediaan Sumber Daya Manusia (*Personnel Procurement*)

John M. Echols dan Hassan Shadily (1997: 592) menjelaskan bahwa kata rekrutmen berasal dari bahasa Inggris "*re'cruit*" yang berarti menambah baru, mengerahkan dan memperkuat. Mathis dan Jakson dalam Ellyta (2009: 132) menjelaskan bahwa rekrutmen adalah proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi. Selanjutnya Siagian menyebutkan bahwa seleksi adalah berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang akan ditolak.

Maka dengan demikian rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan adalah sistem atau cara kerja yang digunakan untuk melakukan penambahan terhadap tenaga pendidik dan kependidikan pada satuan pendidikan/sekolah yang berkualifikasi untuk menjadi tenaga pendidik dan kependidikan. Proses seleksi dimulai dari penerimaan lamaran dan berakhir dengan keputusan terhadap lamaran tersebut. Seleksi dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan untuk pengembangan atau penerimaan, karena adanya peluang jabatan. Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukan seleksi sehingga dapat diperoleh pegawai yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan.

Penentuan sasaran rekrutmen dan seleksi harus mematuhi kaidah *Specific, Measurable, Attainable, Realistic, dan Time Bound* (SMART), adapun penjelasannya sebagai berikut:

- a. *Specific* (Spesifik). Berarti bahwa posisi yang hendak di isi tersebut harus spesifik jabatannya.
- b. *Measurable* (Terukur). Ini berarti ketika menetapkan sasaran, hasil akhir harus memuat jumlah yang akan direkrut.
- c. *Attainable* (dapat dicapai). Ini berarti calon akan dapat diperoleh.
- d. *Realistic* (Realistis). Ini berarti bahwa ketika menetapkan sasaran haruslah realistis antara harapan terhadap calon yang akan direkrut, jumlah calon yang mau direkrut, dan batas waktu perekrutan.
- e. *Time Bound* (Mempertimbangkan waktu). Ini berarti bahwa setiap kegiatan rekrutmen dan seleksi haruslah ada batas waktu kapan kegiatan tersebut berakhir atau kapan calon karyawan ditetapkan diterima. (Sinurat, 2011: 29).

Adapun tujuan dari rekrutmen menurut Gorton di dalam Ibrahim Bafadal (2003: 21) adalah menyediakan calon pegawai yang betul-betul baik (*surplus of candidates*) dan paling memenuhi kualifikasi (*most qualified and outstanding individuals*) untuk





sebuah posisi. Kreteria calon tenaga pendidik dan kependidikan yang baik tentunya harus: 1). Memiliki kualisifikasi pendidikan yang sesuai dengan posisi yang akan ditempatinya; 2). Memiliki iman yang kuat; 3). Memilki *akhlakulkarimah* (karakter yang baik) seperti tanggung jawab, jujur, amanah, disiplin, cerdas, ulet dalam menyelesaikan pekerjaannya serta dapat bekerjasama dengan teman sejawatnya; 4). Memiliki keahlian di bidangnya; serta 5). Memiliki kepribadian dan kesehatan yang mumpuni.

Islam memperbolehkan seseorang atau institusi untuk merekrut kemudian mengontrak tenaga kerja atau sumber daya manusia, agar mereka bekerja untuk orang atau institusi tersebut. Allah Swt. berfirman:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّبِعُوا هَذِهِ السُّبُلَ الَّتِي اتَّخَذُوا فَتَكُونُوا كَالَّذِينَ هُمْ يُعَذِّبُونَ فَأَمَّا الْيَهُودُ فَمِنْ هَدَاهُمْ فَأَسَرَفُوا فِي دِينِهِمْ فَأَقْرَدُوا بِتَلْوِينِ آيَاتِ اللَّهِ لِيَكُونَ لِلنَّاسِ لَافٍ عَظِيمٌ﴾ (QS. Al-Baqara/213)

Artinya: "Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat mempergunakan sebagian yang lain. dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan." (QS. Az-Zukhruf/43: 32).

Rekrutmen serta seleksi calon pegawai merupakan persoalan yang krusial. Hal ini pernah diisyaratkan oleh Rasulullah saw. dalam hadis yang diriwayatkan Imam Bukhari dari Abu Hurairah. Rasulullah bersabda:

إِذَا وَسَدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَ

Artinya: "Ketika suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran." (H.R. Bukhari)

Berdasarkan hadis tersebut, Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimiliki, agar suatu institusi bisa menjalankan kegiatannya sesuai tujuan yang diharapkan. Selain itu, memberikan ujian seleksi kepada calon pegawai adalah juga merupakan persoalan pokok dalam Islam. Hal ini dicerminkan dari sikap Rasulullah ketika akan mengangkat Muadz bin Jabal sebagai pejabat kehakiman. Rasulullah bertanya kepada Muadz: "Dengan apa engkau akan memutuskan persoalan hukum?"



Muadz menjawab, *"Dengan kitab Allah."* Rasulullah bertanya, *"Jika kamu tidak menemukannya?"* Muadz menjawab, *"Dengan sunnah Rasulullah."* Rasulullah bertanya lagi, *"Jika engkau tidak menemukannya juga?"* Muadz menjawab, *"Aku akan berijtihad dengan pendapatku."* Rasulullah bersabda, *"Alhamdulillah, Allah telah menolong utusan Rasulullah menjalankan agama sesuai dengan apa yang diridhai Allah dan Rasul-Nya."* Sikap Rasulullah tersebut patut dijadikan acuan suatu institusi dalam menentukan calon pegawai yang kompeten. Selain kompeten, sumber daya manusia yang baik adalah suatu individu muslim yang memiliki dua sifat mendasar, yaitu kuat dan amanah. Sebagaimana dalam surat al-Qashash/28: 26, Allah berfirman:

وَمِنْ آيَاتِهِ أَن يَرْسُلَ عَلَىٰ كُلِّ لُغَةٍ رَّسُولًا يَكَلِّمُ النَّاسَ فِي لُغَتِهِمْ عَلَىٰ أَن يَفْقَهُوهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ۝ ٢٦  
 وَمِنْ آيَاتِهِ أَن يَرْسُلَ عَلَىٰ كُلِّ لُغَةٍ رَّسُولًا يَكَلِّمُ النَّاسَ فِي لُغَتِهِمْ عَلَىٰ أَن يَفْقَهُوهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ۝ ٢٦  
 وَمِنْ آيَاتِهِ أَن يَرْسُلَ عَلَىٰ كُلِّ لُغَةٍ رَّسُولًا يَكَلِّمُ النَّاسَ فِي لُغَتِهِمْ عَلَىٰ أَن يَفْقَهُوهُ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ۝ ٢٦

Artinya: *"Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".*

Ayat inilah yang menjadi dasar hukum dalam proses rekrutmen dan seleksi calon pegawai yang dilakukan oleh suatu institusi. Selain itu, Sinn mengungkapkan, calon pegawai harus dipilih berdasarkan kepatutan dan kelayakan. Persoalan ini pernah diingatkan oleh Rasulullah dalam sabdanya: *"Barang siapa mempekerjakan orang karena unsur nepotisme, padahal di sana terdapat orang yang lebih baik daripada orang tersebut, maka ia telah mengkhianati amanah yang telah diberikan Allah, Rasulnya dan kaum muslimin.* Dalam hadis lain Rasul bersabda: *"Barang siapa mempekerjakan satu orang di antara 10 orang, dan ia tahu bahwa di antara mereka terdapat orang yang lebih utama (patut dan layak), maka ia telah menipu Allah, Rasul-Nya dan kaum muslimin secara umum."*

Sinn (2008: 111) menambahkan, prosesi pemilihan calon pegawai yang dilakukan institusi dewasa ini merupakan pengembangan dan penyempurnaan prinsip-prinsip seleksi di awal perkembangan Islam. Calon pegawai diseleksi pengetahuan dan kemampuan teknisnya sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah dan Khulafaur Rasyidin senantiasa menerapkan prinsip untuk tidak membebankan tugas dan tanggung jawab kepada orang yang tidak mampu mengembannya.



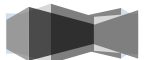
### 3. Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Training and Development*)

Pembinaan adalah sebuah program untuk membina sumber daya manusia baik administrasi maupun edukatif di lingkungan lembaga pendidikan. Pembinaan lebih berorientasi pada pencapaian standar minimal, yaitu diarahkan untuk dapat melakukan pekerjaan/tugasnya sebaik mungkin dan menghindari pelanggaran. Sementara pengembangan lebih berorientasi pada pengembangan karier para pegawai, termasuk upaya manajer untuk memfasilitasi mereka supaya bisa mencapai jabatan atau status yang lebih tinggi lagi. (Qomar, 2009: 133).

Malayu S.P Hasibuan (2002: 69) menjelaskan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja. Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan pegawai.

Sejalan dengan itu, pengembangan mempunyai lingkup yang luas. Sebagaimana Smith (2000) mengemukakan "*Development: the growth or realization of a person ability through conscious or unconscious learning*". Ini berarti bahwa pengembangan meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas pegawai bukan hanya pendidikan dan pelatihan. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pelatihan diarahkan untuk memperbaiki prestasi kerja saat ini sedangkan pengembangan adalah untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan.

Dalam tahap pengembangan pegawai, Simamora (1997: 342) mengungkapkan dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Kedua kegiatan tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki pegawai agar dapat digunakan secara efektif. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal pengembangan pegawai yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang



Aparatur Sipil Negara bentuk orientasi ini dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan (Pasal 63 Ayat 4).

Salah satu bentuk program pengembangan pegawai dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. Menurut Smith (2000: 2), *training is a planned process to modify attitude, knowledge, skill behavior through learning experience to achieve effective performance in activity or range of activities*. Pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan. Disisi lain Simanjuntak menjelaskan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai baik secara horizontal maupun vertical. Secara horizontal berarti memperluas keterampilan jenis pekerjaan yang diketahui, sedangkan vertical memperdalam satu bidang tertentu.

Smith (2000: 169) menjelaskan bahwa metode pelatihan yang dapat dilakukan oleh fasilitator adalah sebagai berikut:

- a. Menunjukkan kepada pegawai bagaimana melakukan pekerjaan tersebut.
- b. Menunjukkan poin-poin penting dari pekerjaan tersebut.
- c. Memberi kesempatan mereka untuk melihat bagaimana melakukannya.
- d. Memberi kesempatan mereka mengerjakan bagian-bagian pekerjaan yang sederhana.
- e. Membantu menyelesaikan seluruh pekerjaan.
- f. Membiarkan mereka melakukan pekerjaan tersebut, dalam pengawasan fasilitator.
- g. Membiarkan pegawai tersebut melakukan pekerjaan tersebut secara mandiri.

Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena ini program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan diklat bagi pegawai setiap pegawai. Pelatihan biasanya terfokus usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian yang dapat langsung terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan diarahkan



untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas mereka saat ini secara lebih baik.

Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan Schuler dan Jackson (1997: 325) bahwa pelatihan dimaksudkan untuk menghilangkan kekurangan baik yang ada sekarang maupun yang akan datang yang menyebabkan pegawai bekerja dibawah standar yang diinginkan. Pendidikan dan pelatihan mempunyai fokus peningkatan kompetensi pegawai berupa keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Manfaat-manfaat pendidikan dan pelatihan bagi organisasi pada umumnya dapat dirasakan dengan segera setelah pegawai terbut kembali bertugas.

Sinn (2008: 117) menjelaskan bahwa pegawai yang telah dimiliki lembaga pendidikan Islam, harus diberi wahana untuk proses pembinaan dan pengembangan agar memberikan kontribusi yang sebaik-baiknya bagi lembaga. Oleh karena itu, Islam mendorong untuk melakukan pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan (*training*) terhadap para pegawai dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis pegawai dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Allah menjelaskan bahwa dalam melakukan pembinaan dan pengembangan terhadap pegawai atau SDM, hendaknya melalui *hikmah*, sebagaimana firman-Nya:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا زِينَتَكُمْ كُلُّ مَكَانٍ غَالِبٌ عَلَىٰ سَاكِنِهِ ۚ وَكُلُوا وَشَرُّوا بِحُلِيِّكُمْ وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْجِعُوا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ لَعَلَّكُمْ تَعْلَمُونَ ۝﴾  
 ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا زِينَتَكُمْ كُلُّ مَكَانٍ غَالِبٌ عَلَىٰ سَاكِنِهِ ۚ وَكُلُوا وَشَرُّوا بِحُلِيِّكُمْ وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْجِعُوا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ لَعَلَّكُمْ تَعْلَمُونَ ۝﴾  
 ..... ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا زِينَتَكُمْ كُلُّ مَكَانٍ غَالِبٌ عَلَىٰ سَاكِنِهِ ۚ وَكُلُوا وَشَرُّوا بِحُلِيِّكُمْ وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْجِعُوا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ لَعَلَّكُمْ تَعْلَمُونَ ۝﴾

Artinya: “Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik....” (QS. An-Nahl/16: 125).

Menurut Yusanto (2003: 84), SDM yang profesional adalah SDM yang *kafa’ah* (memiliki keahlian), *amanah* (terpercaya), serta *himmatul amal* (memiliki etos kerja yang tinggi). Untuk menciptakan SDM yang profesional tersebut, diperlukan pembinaan yang bertumpu pada tiga aspek, yaitu: (1) *Syakhshiyyah Islamiyyah* atau kepribadian Islamnya, (2) *skill* atau keahlian dan keterampilannya, dan (3) kepemimpinan dan kerjasamanya dalam tim.

Selain itu, Willson Gustiawan & Yulyanti Fahrana (2009: 16-17) mengungkapkan, pola pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan Rasulullah diwujudkan dalam empat jenis, yaitu:

- a. Metode Tilawah, implikasinya adalah membudayakan membaca Alquran sebagai bentuk pembinaan psikologis



untuk meningkatkan kesalehan pribadi, dengan mengajak pegawai untuk membaca ayat Allah;

- b. Metode Taklim, implikasinya ialah dengan mengajarkan kepada karyawan perihal etos kerja, sosialisasi nilai-nilai, teori-teori, kiat-kiat sukses, kiat kerja produktif, aturan, atau tata tertib, visi, misi lembaga serta tugas/kewajiban karyawan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kinerja atau mengingatkan kembali motivasi kerja yang sebenarnya;
- c. Metode Tazkiyyah, implikasinya pelatihan untuk mengubah perilaku dan kinerja yang perlu diperbaiki;
- d. Metode Hikmah, yaitu kemampuan untuk menarik suatu pelajaran tersembunyi atau pengetahuan filosofis dari suatu kejadian.

#### 4. Penilaian Prestasi Kerja

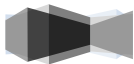
Pada dasarnya, menurut Sadili Samsudin (2006: 162), penilaian prestasi kerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja SDM dalam suatu institusi. Jika pelaksanaan pekerjaan sesuai atau melebihi uraian pekerjaan, maka SDM dalam lembaga tersebut melakukan pekerjaan dengan baik. Begitu pula sebaliknya, bila pelaksanaan pekerjaan menunjukkan hasil di bawah uraian pekerjaan, berarti pelaksanaan tersebut kurang baik. Mengapa kita harus melakukan penilaian prestasi kerja? Jawabannya adalah karena Allah telah memberikan perintah dalam surat at-Taubah/9: 105:

وَمَنْ أَمْسَرَ أَكْفَارَهُ أَتَىٰ فِي فِئَةٍ مِّنْهُمْ يَوْمَئِذٍ كَذِبًا عَظِيمًا يَكْتُمُونَ مَا فِي بُحُورِهِمْ أَمْثَلُ يَوْمَئِذٍ أُولَٰئِكَ لَلْكَافِرِينَ

Artinya: "Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

#### 5. Kompensasi

Hasibuan (2002: 118) menjelaskan bahwa Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Panggabean (2002: 75) kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa



atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Werther & Davis dalam Wibowo (2013: 348) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima SDM sebagai tukaran atas kontribusinya kepada lembaga.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi.

Sedarmayanti (2001: 24) menyatakan bahwa tujuan system kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur agar merupakan system yang baik dalam organisasi. Adapun tujuan sistem kompensasi yang baik antara lain yaitu sebagai berikut: 1). Menghargai prestasi kerja; 2). Menjamin keadilan; 3). Mempertahankan pegawai; 4). Memperoleh pegawai yang bermutu; 5). Pengendalian biaya; 6). Memenuhi peraturan.

Adapun fungsi pemberian kompensasi menurut Martoyo (2000: 128) antara lain yaitu: 1). Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien; 2). Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi; 3). Penggunaan sumberdaya manusia secara lebih efisien dan efektif. Dengan pemberian kompensasi yang tinggi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga kerja pegawai dengan seefisien mungkin. Sebab dengan cara demikian organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan keuntungan semaksimal mungkin. Disinilah produktifitas pegawai sangat menentukan.

Islam memandang upah sangat besar kaitannya dengan konsep moral, sementara Barat hanya berlandaskan kebutuhan perusahaan saja. Pah dalam Islam tidak hanya sebatas materi (kebendaan atau keduniaan) tetapi menembus batas kehidupan yang berdimensi pada akherat (pahala), sementara Barat tidak sama sekali. Sehingga banyak ayat-ayat Alquran dan dari hadits-hadits rasulallah yang menyatakan bahwa upah adalah imbalan yang diterima seseorang atas pekerjaannya dalam bentuk imbalan materi di dunia yang sifatnya adil dan layak dan dalam bentuk imbalan pahala di akherat (imbalan yang lebih baik).

Perbedaan pengertian upah dan gaji menurut konsep Barat seperti yang dijabarkan di atas, dalam Islam sebutkan secara lebih komprehensif tentang upah dan gaji. Allah menegaskan tentang imbalan dalam Alquran surat At-Taubah/09: 105:



وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ  
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٦٧﴾

Artinya: Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".

Ayat lain menyebutkan:

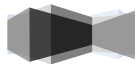
مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ  
بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿١٦٨﴾

Artinya: "Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami berikan balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik apa yang telah mereka kerjakan. (An Nahl16: 97).

Berdasarkan dua ayat di atas, maka Imbalan dalam konsep Islam adalah menekankan pada dua aspek, yaitu dunia dan akherat. Tetapi hal yang paling penting, adalah bahwa penekanan kepada akherat itu lebih penting daripada penekanan terhadap kehidupan dunia (dalam hal ini materi). Dalam surat At Taubah/09: 105 menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk bekerja, dan Allah pasti membalas semua apa yang telah kita kerjakan. Yang paling penting dalam ayat ini adalah penegasan Allah bahwasanya motivasi atau niat bekerja itu haruslah benar dan apabila motivasi bekerja tidak benar, maka Allah akan membalas dengan cara memberi azab. Sebaliknya, kalau motivasi itu benar, maka Allah akan membalas pekerjaan itu dengan balasan yang lebih baik dari apa yang kita kerjakan.

Dijelaskan juga dalam surat An-Nahl16: 97 bahwa tidak ada perbedaan gender dalam menerima upah atau balasan dari Allah. Ayat ini menegaskan bahwa tidak ada diskriminasi upah dalam Islam jika mereka mengerjakan pekerjaan yang sama. Penegasan dari ayat ini ada dua hal yaitu balasan Allah yang langsung diterima di dunia yaitu kehidupan yang baik atau rezeki yang halal sedangkan balasan di akherat adalah dalam bentuk pahala.

Alquran memerintahkan kepada para pemimpin sebuah instansi/atasan untuk membayar para pekerja dengan bagian yang





seharusnya mereka terima sesuai kerja mereka, dan pada saat yang sama dia telah menyelamatkan kepentingannya sendiri. Dan jika dia tidak mau mengikuti anjuran Alquran ini maka dia akan dianggap sebagai penindas atau pelaku penganiayaan dan akan dianggap sebagai penindas atau pelaku penganiayaan dan akan dihukum di dunia oleh negara islam dan di hari kemudian oleh Allah. Demikian pula para pekerja akan dianggap penindas jika dengan memaksa majikan untuk membayar melebihi kemampuannya. Prinsip keadilan yang prinsip keadilan yang tercantum dalam surat Al-Jaatsiyah ayat 22:

وَحَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ بِالْحَقِّ وَلِتُجْزَىٰ كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿٢٢﴾

Artinya: *Dan Allah menciptakan langit dan bumi dengan tujuan yang benar dan agar dibalasi tiap-tiap diri terhadap apa yang dikerjakannya, dan mereka tidak akan dirugikan.*

Setiap manusia akan mendapatkan imbalan dari apa yang telah dikerjakannya dan masing-masing tidak akan dirugikan. Jadi ayat ini menjamin tentang upah yang layak kepad setiap pekerja sesuai apa yang telah disumbangkan dalam proses produksi, jika ada pengurangan dalam upah mereka tanpa diikuti oleh berkurangnya sumbangsih mereka. Hal itu dianggap ketidak adilan dan penganiayaan. Ayat ini memperjelas bahwa upah setiap orang harus ditentukan berdasarkan kerjanya dan sumbangsihnya dalam kerjasama pruduksi dan untuk itu harus dibayar tidak kurang, juga tidak lebih dari apa yang dikerjakannya.

Penentuan upah bagi para pegawai sebelum mereka mulai menjalankan pekerjaannya, telah dijelaskan dalam hadis Nabi saw. yang berbunyi: *“Barangsiapa mempekerjakan seorang pekerja, maka harus disebutkan upahnya.”* Dalam hadis tersebut, Rasulullah memberikan petunjuk bahwa dengan memberikan informasi gaji yang akan diterima, diharapkan akan memberikan dorongan semangat bagi pegawai untuk memulai pekerjaan, dan memberikan rasa ketenangan.

Upah ditentukan berdasarkan jenis pekerjaan. Hal ini merupakan asas pemberian upah sebagaimana ketentuan yang dinyatakan Allah dalam firman-Nya surat al-Ahqaf/46: 19:

وَمَا يَكْفُرُ لَكُمْ وَيُنْفِقُ يَوْمَ يَكُونُ الْمُنَاقَشَةُ ۚ وَلَئِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُوا أَمْرَهُ ۖ وَلَا تَتَّبِعُوا سُلُوكَ الَّذِينَ كَفَرُوا ۚ هَٰؤُلَاءِ هُمُ الْمُفْسِدُونَ ﴿١٩﴾





Artinya: "Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan."

Selain itu, cara pemberian gaji kepada pegawai dalam Islam telah digariskan sesuai dengan sabda Nabi saw:

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ، قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرْفُهُ

Artinya: "Berikan upah kepada pekerja sebelum keringnya kering."

## 6. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia (*Personnel Utilization*)

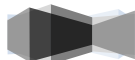
Pada dasarnya, langkah ini merupakan upaya untuk memelihara pegawai agar senantiasa sejalan dengan perencanaan strategis suatu lembaga. Lembaga biasanya melakukan beberapa program untuk tetap memastikan tenaga kerjanya senantiasa sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan lembaga. Ernie Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah (2010: 208) menyebutkan bahwa diantara program tersebut adalah *promosi, demosi, transfer* ataupun *separasi*.

Sule dan Saefullah (2010: 208) menyatakan bahawa promosi adalah proses pemindahan tenaga kerja ke posisi yang lebih tinggi secara struktural dalam suatu lembaga, dengan kata lain "naik pangkat". Yang menjadi kebalikan dari promosi adalah demosi, yaitu penurunan tenaga kerja ke bagian kerja yang lebih rendah karena adanya penurunan kualitas SDM dalam pekerjaannya. Sedangkan transfer merupakan upaya untuk memindahkan tenaga kerja ke bagian lain. Dan separasi adalah upaya lembaga untuk melakukan pemindahan lingkungan kerja tertentu dari tenaga kerja ke lingkungan yang lain.

Berbagai bentuk perlakuan tersebut dikarenakan berbagai faktor yang mempengaruhinya, sesuai dengan tingkat keberhasilan dalam pekerjaan, pelaksanaan tanggung jawabnya, serta prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan firman Allah swt.:

مَنْ أَمَرَ بِحَسَنَةٍ فَلَهُ عَشْرُ أَجْرٍ أَمْثَلُ ذَلِكَ لِمَنْ أَمَرَ بِفَحْشَةٍ ۚ وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ  
 وَمَنْ أَمَرَ بِفَحْشَةٍ فَلَهُ سَلْسَلَةٌ مِمَّا كَسَبَ ۚ وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُفْسِدِينَ  
 وَمَنْ أَمَرَ بِحَسَنَةٍ فَلَهُ عَشْرُ أَجْرٍ أَمْثَلُ ذَلِكَ لِمَنْ أَمَرَ بِفَحْشَةٍ ۚ وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ  
 وَمَنْ أَمَرَ بِفَحْشَةٍ فَلَهُ سَلْسَلَةٌ مِمَّا كَسَبَ ۚ وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُفْسِدِينَ

Artinya: "Barangsiapa membawa amal yang baik, maka baginya (pahala) sepuluh kali lipat amalnya; dan barangsiapa yang membawa perbuatan jahat maka Dia tidak diberi pembalasan melainkan seimbang dengan kejahatannya, sedang mereka sedikitpun tidak dianiaya (dirugikan)." (QS. Al-An'am/6: 160).



Mempromosikan pegawai membutuhkan pertimbangan yang matang, terutama untuk jabatan menengah ke atas. Bila langkah yang dilakukan salah, perusahaan/organisasi akan terancam bahaya. Konsep utama untuk melaksanakan promosi yang tepat adalah memilih yang terbaik dari mereka yang terbaik. Dengan konsep ini diharapkan promosi tersebut akan berhasil. Pelaksanaan promosi yang baik mengisyaratkan adanya usaha peningkatan kualitas dari mereka yang dipromosikan, sehingga perusahaan dapat memperoleh kecakapan dan kesanggupan pegawai secara maksimal.

Menurut Hasibuan (2002: 113) ada beberapa tujuan dilaksanakannya promosi jabatan yaitu:

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar kinerjanya.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direlisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- h. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- i. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerja dan kinerjanya juga meningkat.
- j. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.



- k. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

Untuk melaksanakan promosi jabatan perusahaan harus menetapkan syarat-syarat terlebih dahulu yang dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan akan mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi, seperti yang dikemukakan oleh Nitisemito (2002: 112) pada umumnya yaitu:

- a. Pengalaman, dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya.
- b. Tingkat pendidikan, bahwa dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.
- c. Loyalitas, dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.
- d. Kejujuran, masalah kejujuran merupakan syarat yang penting, misalnya kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat umum yang harus diperhatikan.
- e. Tanggung jawab, kadang-kadang sering suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.
- f. Kepandaian bergaul, untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul, sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dibutuhkan untuk promosi jabatan tersebut, misalnya jabatan untuk salesman penetapan syarat tersebut adalah sangat penting.
- g. Prestasi kerja, pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat-syarat untuk berprestasi kerjanya dan ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.
- h. Inisiatif dan kreatif, syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif, meskipun demikian tidak setiap perusahaan menentukan hal itu sebagai syaratnya.
- i. Formasi pegawai mengizinkan, apabila terdapat jabatan yang kosong maka pelaksanaan promosi dapat dilaksanakan. Kekosongan ini harus segera diisi sesuai dengan struktur organisasi yang dibutuhkan agar stabilitas kepegawaian perusahaan dapat dipertahankan.



Promosi memberikan peran penting bagi setiap pegawai atau tenaga pendidik dan kependidikan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Hal ini dapat merangsang karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbaiki kinerjanya.

Disisi lain mutasi atau pemindahan merupakan kegiatan rutin perusahaan/organisasi untuk melaksanakan prinsip *"the right man in the right place"* atau orang yang tepat pada tempat yang tepat. Dengan demikian, mutasi dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan lebih efektif dan efisien. Mutasi yang tidak dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi tidak akan mempunyai arti, bahkan mungkin akan merugikan perusahaan/organisasi.

Alex S. Nitisemito (2002: 71) menjelaskan bahwa mutasi merupakan kegiatan pemindahan personil dari satu tempat ketempat lain yang sedarajat. Disisi lain A.M. Kadarman (1997: 126) menjelaskan bahwa mutasi adalah memindahkan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lain dalam satu tingkat organisasi secara horizontal tanpa adanya peningkatan tanggung jawab, kekuasaan maupun gaji.

Maka mutasi merupakan kegiatan memindahkan pegawai dari satu posisi ke posisi lainnya dalam rangka mengembangkan kemampuan pegawai tersebut terutama dari segi kemampuan, pengetahuan dan keterampilan. Menurut Hasibuan (2002: 101), tujuan dari Mutasi antara lain:

- a. Untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai.
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara pegawai dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- c. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan atau jenuh terhadap pekerjaannya.
- e. Untuk memberikan perangsangan agar pegawai mau berupaya meningkatkan kariernya yang lebih prestasinya yang lebih tinggi.
- f. Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran yang dilakukannya.
- g. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.

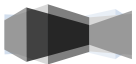


- h. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
- i. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
- j. Untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
- k. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.

Proses mutasi tenaga kerja dari status semula ke status yang lain dapat terjadi karena keinginan tenaga kerja maupun karena kebijakan manajemen lini atau manajemen tenaga kerja. Baik mutasi atas dasar keinginan tenaga kerja sendiri maupun keinginan manajemen umumnya memiliki tujuan yang pasti, yakni untuk pembinaan dan pengembangan tenaga kerja yang menjadi tanggung jawab manajemen seluruh hierarki perusahaan. Disadari bahwa tenaga kerja merupakan salah satu unsur terpenting dari perusahaan yang harus dibina dan dikembangkan. Hasrat dan keinginan tenaga kerja untuk mutasi dari satu bagian ke bagian lain terutama disebabkan tenaga kerja merasa kurang mampu bekerjasama dengan kolega atau karena tugas dan pekerjaannya kurang sesuai dengan kualifikasi, kondisi fisik, dan keinginan yang diharapkannya.

Apabila penyebab tersebut mendasari tenaga kerja tersebut dimutasi, berarti tenaga kerja diberi kesempatan untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas dan kuantitas kerja mereka, sekaligus mengembangkan dirinya untuk maju. Mutasi ketenagakerjaan juga dapat menghilangkan rasa jenuh tenaga kerja yang setiap saat melaksanakan tugas dengan pekerjaan yang itu-itu saja. Selain itu, mutasi terjadi karena tenaga kerja kurang mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Untuk itu, mereka dimutasi agar kemampuan yang bersangkutan dapat berkembang. Mutasi tenaga kerja juga untuk menjamin kepercayaan tenaga kerja bahwa manajemen memberikan perhatian yang besar terhadap pengembangan diri maupun kompensasi yang harus diberikan kepada tenaga kerja yang bersangkutan.

Namun, tidak selamanya mutasi ditujukan untuk pembinaan dan pengembangan tenaga kerja. Akan tetapi, disebabkan karena kondisi lain, misalnya menggantikan tugas dan pekerjaan rekan yang meninggal dunia, keluar dari pekerjaan, atau karena kondisi fisik dan psikisnya yang sudah tidak sesuai dengan tugas dan pekerjaan tersebut. Yang jelas, proses pemindahan tersebut terjadi pada hierarki tugas dan pekerjaan maupun struktural yang sama.



## **F. Peta Permasalahan Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa serta mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Hal ini berdasarkan fungsi dan tujuan pendidikan nasional yang tertuang dalam UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem pendidikan Nasional pasal 3.

Hal tersebut tentu harus dibarengi dengan peningkatan mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Selama ini berbagai pandangan dan pemikiran kurang terpusat pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Para ahli lebih sering membahas kurikulum, padahal masalah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan jauh lebih penting daripada masalah kurikulum dan komponen pendidikan lain. Sebab secanggih apapun suatu kurikulum dan sehebat apapun sistem pendidikan, tanpa kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang baik, maka semua itu tidak akan membuahkan hasil yang maksimal.

Peningkatan mutu pendidikan tidak dapat dilepaskan dengan upaya peningkatan mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Upaya peningkatan mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan harus dimulai dengan mengetahui dan memecahkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Semoga dengan mengetahui permasalahan dan pemecahan yang dihadapi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dapat mendorong peningkatan mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sehingga tercapai insan Indonesia cerdas dan kompetitif dengan adil dan relevan untuk kebutuhan masyarakat global.

Beberapa permasalahan yang dihadapi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan antara lain:

1. Kesejahteraan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kebijakan “upah minimum” boleh jadi telah menyebabkan pegawai bermental kuli, bukan pegawai yang mengejar prestasi. Rendahnya dan bahkan tidak ada lagi insentif dari pemerintah daerah terutama yang tinggal di desa terpencil. Bahkan untuk tenaga kependidikan belum ada “pengakuan” dan penghargaan atas kinerjanya seperti sertifikasi. Hal ini akan menimbulkan kesenjangan yang mengakibatkan peningkatan mutu pendidikan terhambat.



2. Penilaian dan pengawasan kinerja. Kinerja kompetensi guru masih jauh dibawah standar isi dan proses.
3. Penempatan dan distribusi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Terjadi penumpukan tenaga pendidik di kota, tetapi di pedesaan dan terpencil sangat kekurangan. Hal ini disebabkan banyaknya mutasi tenaga pendidik karena masalah jauh dari keluarga, medan yang sulit, tidak betah tinggal dipedesaan dan terpencil. Begitu juga dengan tenaga kependidikan, bahkan di pedesaan dan terpencil tidak ada tenaga kependidikan.
4. Promosi kepangkatan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Pengurusan promosi jabatan dan pangkat bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terutama di daerah terpencil sangat sulit. Karena medan yang sulit dan birokrasi yang berbelit.
5. Mutasi fungsional dan struktural. Banyaknya tenaga pendidik yang potensial direkrut dalam jabatan struktural seperti camat, anggota dewan

Untuk memecahkan permasalahan yang dihadapi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, diantaranya :

1. Peningkatan gaji dan kesejahteraan

Hak utama tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang harus memperoleh perhatian dalam kebijakan pemerintah adalah hak untuk memperoleh penghasilan dan kesejahteraan dengan standar upah yang layak untuk kehidupannya. Kenaikan gaji dapat dilakukan secara menyeluruh dan bertahap agar tidak menjadi iri bagi pekerjaan lainnya. Jika kenaikan gaji yang akan dinaikan cukup tinggi maka dapat dilakukan dengan standar kompetensi yang tinggi pula.

2. Alih tugas profesi dan rekrutmen tenaga pendidik untuk menggantikan tenaga pendidik yang dialihtugaskan ke profesi lain atau yang mutasi.

Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang tidak memenuhi standar kompetensi harus dialih tugaskan kepada profesi lain atau kalau perlu dipensiunkan. Syaratnya (1) telah diberikan kesempatan untuk mengikuti diklat dan pembinaan secara insentif, tetapi tidak menunjukkan adanya perbaikan yang signifikan. (2) tidak menunjukkan adanya perubahan kompetensi dan juga tidak ada indikasi positif untuk meningkatkan kompetensinya.

3. Membangun sistem sertifikasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, serta sistem penjaminan mutu pendidikan.

Penataan sistem sertifikasi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tidak boleh tidak harus dilakukan untuk menjamin



terpenuhinya berbagai standar nasional pendidikan yang telah ditetapkan. Jika sistem sertifikasi ini telah mulai berjalan, maka sistem kenaikan pangkat bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan sudah waktunya disesuaikan.

#### 4. Membangun satu standar pembinaan karir.

Seiring dengan pelaksanaan sertifikasi tersebut, disusunlah satu standar pembinaan karir. Sebagai contoh: untuk menjadi kepala sekolah, guru harus memiliki standar kompetensi yang diperlukan, dan harus melalui proses pencapaian yang telah baku.

### G. Penutup

Tenaga pendidik dan kependidikan dalam proses pendidikan memegang peranan strategis terutama dalam upaya membentuk watak bangsa melalui pengembangan kepribadian dan nilai-nilai yang diinginkan. Dipandang dari dimensi pembelajaran, peranan pendidik (guru, dosen, pamong pelajar, instruktur, tutor, widyaiswara) dalam masyarakat Indonesia tetap dominan sekalipun teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses pembelajaran berkembang amat cepat. Hal ini disebabkan karena ada dimensi-dimensi proses pendidikan, atau lebih khusus lagi proses pembelajaran, yang diperankan oleh pendidik yang tidak dapat digantikan oleh teknologi.

Fungsi mereka tidak akan bisa seluruhnya dihilangkan sebagai pendidik dan pengajar bagi peserta didiknya. Begitu pun dengan tenaga kependidikan (kepala sekolah, pengawas, tenaga perpustakaan, tenaga administrasi) mereka bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelaksanaan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

### Daftar Pustaka

- Arsyad, Azhar, 2003. *Pokok-Pokok Manajemen: Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan dan Eksekutif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badroen, Faisal, 2006. *Etika Bisnis dalam Islam*. Jakarta: Kencana.
- Bafadal, Ibrahim, 2003. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar dalam Kerangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bakry, Sama'un, 2005. *Menggagas Konsep Ilmu Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Bani Quraisy.
- Barnadib, Sutari Imam, 1993. *Pengantar Ilmu Pendidikan Sistematis*. Yogyakarta: Andioffset.
- Bratton, J., & Gold, J. 2000. *Human Resource management: Theory and practice*. New Jersey: Macmillan Press.

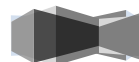




- Cherrington, David J., 1995. *The Management of Human Resources, (4th Edition)*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Echols, John M. dan Hassan Shadily, 1997. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia.
- Gustiawan, Willson & Yulyanti Fahrana, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pelatihan sebagai Pengembangan Sumber Daya Manusia Suatu Perspektif Syariah*. Bandung.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta PT. Bumi Aksara.
- Kadarman, A.M., 1997. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Martoyo, Susilo, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bpfe.
- Mujib, Abdul dan Jusuf Mudzakkir, 2006. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Nawawi, Ismail, tth. *Islam dan Bisnis*. Jakarta: Vivpress.
- Nitisemito, Alex S., 2002. *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean, Mutiara S, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean, Mutiara S., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indoneisa.
- Qomar, Mujamil, 2009. *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Erlangga.
- Ramayulis dan Samsul Nizar, 2009. *Filsafat Pendidikan Islam Telaah Sistem Pendidikan dan Pemikiran Para Tokohnya*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Rivai, Veitzal dan Ella Jauvani Sagala, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Lembaga: dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sadili, Samsuddin, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Samsudin, Sadili, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Schuler, Randall S dan Susan E Jakson, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke 21*. Jakarta: Erlangga.
- Schuler, Randall S dan Susan E Jakson, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke 21*. Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Simamora, Henry, 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YPKN.



- Sinn, Ahmad Ibrahim Abu, 2008. *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, terj. Dimyauddin Djuwaini. Jakarta: Raja Grafindo Persada..
- Sinurat, Sahala P., 2011. *Langkah Tepat Melakukan Rekrutmen dan Seleksi*. Jakarta: Erlangga.
- Smith, Andrew, 2000. *Training and Development In Australia*. Second Edition, Australia: Reed International Books Australia Pty Buuterworths.
- Sule, Ernie Tisnawati & Kurniawan Saefullah, 2010. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Garaha Ilmu.
- Suyanto, M., 2008. *Muhammad Business Strategy & Ethics: Etika dan Strategi Bisnis Nabi Muhammad saw*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tafsir, Ahmad, 2004. *Ilmu Pendidikan dalam Perspektif Islam*. Bandung: Rosdakarya.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2012. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Ula, S. Shoimatul, *Buku Pintar Teori-Teori Manajemen Pendidikan Efektif*. Yogyakarta: Berlian.
- Veithzal, Rivai, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yullyanti, Ellyta, 2009. *Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai*, Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Sept–Des 2009, Voleme 16 Tahun 2009.
- Yusanto, Muhammad Ismail & Muhammad Karebet Widjajakusuma, 2003. *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*. Jakarta: Khairul Bayaan.



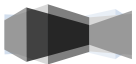
## Profesi dan Profesionalitas Jabatan Guru

### A. Defenisi dan Ciri-Ciri Sebuah Profesi

Secara harfiah kata profesi berasal dari kata *profession* (Inggris) yang berasal dari bahasa Latin *profesus* yang berarti mampu atau ahli dalam suatu bentuk pekerjaan. (Echols dan Shadili, 1996: 449). Dalam *Webster's New World Dictionary* dikemukakan bahwa profesi merupakan “suatu pekerjaan yang menuntut pendidikan tinggi, dalam *liberal art's* atau *science* dan biasanya meliputi pekerjaan mental yang ditunjang oleh kepribadian dan sikap profesional”. Arifin (2000: 105) mengemukakan bahwa *profession* mengandung arti yang sama dengan kata *occupation* atau pekerjaan yang memerlukan keahlian yang diperoleh melalui pendidikan atau latihan khusus.

Vollmer dan Mill yang dikutip Peter Jarvis (1983) menyatakan bahwa profesi adalah: suatu pekerjaan yang didasarkan atas studi intelektual dan latihan yang khusus, tujuannya untuk menyediakan pelayanan keterampilan atau advise terhadap yang lain dengan bayaran atau upah tertentu (*a profession may perhaps be defined as an occupation based upon specialized intellectual study and training, the purpose of which is to supply skilled service or advice to other for a definite fee or salary*).

Lebih lanjut, Peter Jarvis (1983) mengutip pendapat Cogan, profesi adalah suatu “keterampilan yang dalam prakteknya didasarkan atas suatu struktur teoritis tertentu dari beberapa bagian pelajaran atau ilmu pengetahuan”. Dengan demikian tidak semua pekerjaan dapat disebut suatu profesi, karena hanya pekerjaan yang memiliki ciri-ciri tertentu yang dapat dikatakan profesi. Abin Syamsuddin (1996: 47) mengartikan profesi sebagai suatu



“pekerjaan tertentu yang menuntut persyaratan khusus dan istimewa sehingga meyakinkan dan memperoleh kepercayaan pihak yang memerlukannya”.

Di dalam berbagai referensi, pengertian profesi dapat berbeda makna sesuai dengan pendekatan yang digunakan. Pendekatan dari sisi sifat (*trait*) memandang profesi sebagai suatu yang memiliki seperangkat elemen inti atau embrio (*a set of core element*) yang membedakan dari jenis pekerjaan lain, artinya sifat profesi ditandai oleh seperangkat elemen inti. Dedi Supriadi (1998: 95) memaknai profesi dengan menunjuk kepada suatu “pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, tanggung jawab dan kesetiaan terhadap profesi”.

Lebih lanjut Dedi (1998: 96) menyatakan bahwa “suatu profesi tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang yang tidak dilatih dan disiapkan untuk itu”. Dari perspektif sosiologis, profesi adalah suatu pekerjaan yang mengatur dirinya melalui suatu latihan wajib dan sistematis dan disiplin kesejawatan, yang didasarkan atas pengetahuan teknis yang spesialis, memiliki orientasi pelayanan dan bukan keuntungan serta dijunjung tinggi melalui kode etiknya.

Dilain pihak Kunandar (2007: 45) menyatakan bahwa profesionalisme berasal dari kata profesi yang artinya suatu bidang pekerjaan yang ingin atau akan ditekuni oleh seseorang. Profesi juga diartikan sebagai suatu jabatan atau pekerjaan tertentu yang mensyaratkan pengetahuan dan keterampilan khusus yang diperoleh dari pendidikan akademis yang intensif. Jadi profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian tertentu.

Sejalan dengan pengertian di atas, Prayitno dan Erman Amti (2004: 38) menjelaskan juga bahwa “profesi adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian dari para petugasnya”. Menurut Martinis Yamin (2007: 3) profesi mempunyai pengertian seseorang yang menekuni pekerjaan berdasarkan keahlian, kemampuan, teknik, dan prosedur berlandaskan intelektualitas. Jasin Muhammad yang dikutip oleh Yunus Namsa (2006: 29), beliau menjelaskan bahwa profesi adalah .suatu lapangan pekerjaan yang dalam melakukan tugasnya memerlukan teknik dan prosedur ilmiah, memiliki dedikasi serta cara menyikapi lapangan pekerjaan yang berorientasi pada pelayanan yang ahli. Pengertian profesi ini tersirat makna bahwa di dalam suatu pekerjaan profesional diperlukan teknik serta prosedur yang bertumpu pada landasan intelektual yang mengacu pada pelayanan yang ahli.

Dengan demikian profesi merupakan suatu pekerjaan atau jabatan yang menuntut keahlian, yang didapat melalui pendidikan dan latihan tertentu, menuntut persyaratan khusus, memiliki



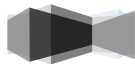
tanggung jawab dan kode etik tertentu pula. Profesi biasanya memiliki asosiasi profesi, kode etik, serta proses sertifikasi dan lisensi yang khusus untuk bidang profesi tersebut. Contoh profesi yaitu pada bidang hukum, kedokteran, keuangan, militer, teknik dan desainer. Ciri/karakteristik pelayanan profesi ini adalah: adanya ikatan profesi, adanya kode etik, adanya pengendalian batas kewenangan dan adanya pengaturan hukum untuk mengontrol praktek.

Dalam dunia pendidikan beberapa referensi tentang sifat-sifat atau ciri-ciri profesi yang dapat digunakan untuk mengungkapkan profesi pendidikan datang dari Oteng Sutisna (1993: 36) yang mengambil dari buku tahunan Persatuan Administratur Sekolah Amerika Serikat, menjelaskan bahwa profesi itu adalah :

1. Berbeda dengan pekerjaan lain, karena memiliki sejumlah pengetahuan yang unik yang dikuasai dan dipraktekkan oleh para anggotanya;
2. Memiliki suatu ikatan yang kuat terdiri dari para anggotanya dan aktif mengatur syarat-syarat memasuki profesi;
3. Memiliki kode etik yang memaksa;
4. Memiliki literatur sendiri, walaupun ia mungkin menimba kuat dari banyak disiplin akademis untuk isinya;
5. Biasanya memberikan jasa-jasa kepada masyarakat dan digerakkan oleh cita-cita yang mengatasi tujuan-tujuan mementingkan diri sendiri semata-mata;
6. Tidak hanya personal tetapi juga dilihat demikian oleh masyarakat.

Selanjutnya Oteng Sutisna (1993: 36) menyimpulkan bahwa profesi yang ideal itu harus memiliki: (1) Suatu dasar ilmu atau teori sistematis; (2) Kewenangan profesional yang diakui oleh klien; (3) Sanksi dan pengakuan masyarakat akan keabsahan kewenangannya; (4) Kode etik yang regulative; (5) Kebudayaan profesional; (6) Persatuan profesi yang kuat dan berpengaruh. Disisi lain Glen Langford dalam Martinis Yamin (2007: 14) menjelaskan, kriteria profesi mencakup: (1) upah, (2) memiliki pengetahuan dan keterampilan, (3) memiliki rasa tanggung jawab dan tujuan, (4) mengutamakan layanan, (5) memiliki kesatuan, (6) mendapat pengakuan dari orang lain atas pekerjaan yang digelutinya.

Sanusi, dkk., dalam Syaiful Sagala (2009: 8), menguraikan ciri utama suatu profesi (1) jabatan tersebut memiliki fungsi, signifikansi yang menentukan serta menuntut keterampilan dan keahlian tertentu; (2) keterampilan dan keahlian tersebut didapat dengan menggunakan teori dan metode ilmiah berdasar disiplin ilmu



tertentu; (3) jabatan itu memerlukan pendidikan di perguruan tinggi dengan waktu yang cukup lama; terutama dalam aplikasi dan sosialisasi nilai-nilai profesional itu sendiri; (4) dalam memberikan layanan kepada khalayak ramai, anggota profesi selalu berpegang teguh pada kode etik yang diawasi dan dikontrol oleh organisasi profesi terkait; (5) kendatipun begitu, anggota profesi dapat dengan leluasa dan bebas memberikan keputusan sesuai dengan profesinya; sehingga mereka bebas dari campur tangan orang lain; dan (6) jabatan ini memperoleh penghormatan yang tinggi di tengah masyarakat, sehingga memperoleh imbalan atau gaji yang tinggi, berbeda dengan pekerjaan lain yang nonprofesi.

Disisi lain Robert W. Richey dalam bukunya *Preparing for a Carier in Education* yang dikutip Yunus Namsa (2006: 39) mengemukakan ciri-ciri sekaligus syarat-syarat dari suatu profesi sebagai berikut:

1. Lebih mementingkan pelayanan kemanusiaan yang ideal daripada kepentingan pribadi.
2. Seorang pekerja profesional secara relatif memerlukan waktu yang panjang untuk mempelajari konsep-konsep serta prinsip-prinsip pengetahuan khusus yang mendukung keahliannya.
3. Memiliki kualifikasi tertentu untuk memenuhi profesi tersebut serta mampu mengikuti perkembangan dalam pertumbuhan jabatan.
4. Memiliki kode etik yang mengatur keanggotaan, tingkah laku sikap serta cara kerja.
5. Membutuhkan suatu kegiatan intelektual yang tinggi.
6. Adanya organisasi yang dapat meningkatkan standar pelayanan disiplin diri dalam profesi serta kesejahteraan anggotanya.
7. Memandang profesi sebagai suatu karier hidup (*a live carier*) dan menjadi seorang anggota yang permanen.

Dari uraian tersebut di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sifat, ciri atau karakter profesi adalah: (1) Profesi membutuhkan waktu pendidikan dan latihan yang khusus dan memadai; (2) Suatu pekerjaan yang khas dengan keahlian dan keterampilan tertentu; (3) Menurut kemampuan kinerja intelektual; (4) Mempunyai konsekuensi memikul tanggung jawab pribadi secara penuh; (5) Kinerja lebih mengutamakan pelayanan daripada imbalan ekonomi; (6) Ada sanksi jika terdapat pelanggaran; (7) Memiliki kebebasan untuk memberikan *judgment*; (8) Ada pengakuan dari masyarakat; dan (9) Memiliki kode etik dan asosiasi profesional.



## B. Guru Sebagai Jabatan Profesional

Profesionalitas guru memang menjadi salah satu syarat utama mewujudkan pendidikan bermutu. Dan karenanya, pemerintah telah mengupayakan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan profesionalitas guru-guru di Tanah Air. Menyadari begitu pentingnya peran guru, Presiden RI, Susilo Bambang Yudhoyono mencanangkan guru sebagai profesi pada tanggal 2 Desember 2004. Melalui pencaangan ini diharapkan status sosial guru akan meningkat secara signifikan dan tidak lagi hanya dilirik oleh mereka yang *kepepet* mencari kerja. (Darmaningtyas, 2005: 197). Eksistensi guru tersebut dikukuhkan dalam UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UGD) yang ditandatangani Presiden RI pada 30 Desember 2005.

Guru atau tenaga pendidik menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan Nasional Pasal 39, ayat 2 tentang Tenaga Kependidikan dinyatakan bahwa “pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil belajar, melakukan bimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat”. Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dinyatakan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar dan pendidikan menengah.

UU guru dan dosen memang sangat dibutuhkan untuk melengkapi Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 39 Ayat (2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional. Kedudukan guru dan dosen sebagai tenaga profesional bertujuan untuk melaksanakan sistem pendidikan nasional dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, serta menjadi warga negara yang demokratis dan bertanggung jawab. (Lihat Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Bab II Pasal 6).

Guru profesional sebagaimana dimaksud dalam pasal tersebut adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan



profesi. (Lihat Pasal 1 (4) UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen). Menurut Oemar Hamalik (2001: 118), guru profesional, harus memiliki persyaratan yang meliputi: memiliki bakat sebagai guru, memiliki keahlian sebagai guru, memiliki keahlian yang baik dan terintegrasi, memiliki mental yang sehat, berbadan sehat, memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas, guru adalah manusia berjiwa Pancasila, dan seorang warga negara yang baik.

Apa yang disampaikan Oemar Hamalik tersebut, tidak jauh beda dengan pasal yang tercantum dalam UUGD, pasal 8, 9, dan 10, sebagai berikut:

Pasal 8: Guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Pasal 9: Kualifikasi akademik sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 diperoleh melalui pendidikan tinggi program sarjana atau program diploma empat.

Pasal 10: (1) Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Kemudian dalam tugas keprofesionalannya, guru mempunyai tugas:

1. Merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran;
2. Meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
3. Bertindak objektif dan tidak diskriminatif atas dasar pertimbangan jenis kelamin, agama, suku, ras, dan kondisi fisik tertentu, atau latar belakang keluarga, dan status sosial ekonomi peserta didik dalam pembelajaran;
4. Menjunjung tinggi peraturan perundang-undangan, hukum, dan kode etik guru, serta nilai-nilai agama dan etika; dan
5. Memelihara dan memupuk persatuan dan kesatuan bangsa. (Lihat Pasal 20 UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen).

*National Education Association (NEA) 1998 dalam Soetjipto dan Rafli Kosasi (2004: 18) menyarankan kriteria profesi keguruan sebagai berikut:*

1. Jabatan yang melibatkan kegiatan intelektual.
2. Jabatan yang menggeluti satu batang tubuh ilmu yang khusus.





3. Jabatan yang memerlukan persiapan profesional yang lama.
4. Jabatan yang memerlukan latihan dalam jabatan yang bersinambungan.
5. Jabatan yang menjanjikan karier hidup dan keanggotaan yang permanen.
6. Jabatan yang menentukan buku (standarnya) sendiri.
7. Jabatan yang mempunyai organisasi profesional yang kuat dan terjalin erat.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 14 tahun 2005 pasal 7 tentang prinsip profesionalitas ayat (1) disebutkan bahwa profesi guru dan profesi dosen merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut :

1. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa dan idealisme.
2. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan, keimanan, ketakwaan, dan akhlak mulia.
3. Memiliki kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas.
4. Memiliki kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas.
5. Memiliki tanggung jawab atas pelaksanaan tugas keprofesionalan.
6. Memperoleh penghasilan yang ditentukan sesuai dengan prestasi kerja.
7. Memiliki kesempatan untuk mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan dengan belajar sepanjang hayat.
8. Memiliki jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas keprofesionalan dan
9. Memiliki organisasi profesi yang mempunyai kewenangan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan tugas keprofesionalan guru.

Dengan demikian guru sebagai jabatan profesional adalah pendidik formal yang mempunyai pekerjaan untuk menghasilkan sumber kehidupan sebagai hasil dari proses akademik serta memiliki standar mutu dan kode etik tertentu dalam melaksanakan pekerjaan. Secara khusus guru dituntut untuk memberikan layanan profesional kepada peserta didik agar tujuan pembelajaran tercapai. Guru dikatakan profesional jika ia memiliki kemampuan dan keahlian khusus dalam bidang keguruan sehingga mampu melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai guru dengan kemampuan maksimal. Guru memegang peranan yang sangat penting terutama dalam membentuk watak bangsa serta mengembangkan potensi peserta didik.

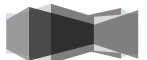


### C. Guru Profesional dalam Perspektif Islam

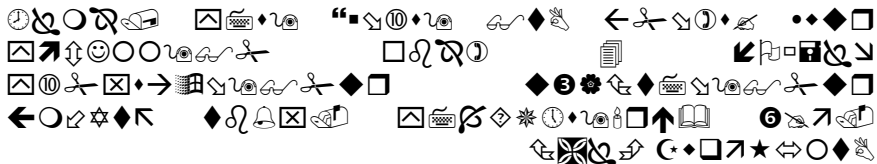
Guru sebagai tulang punggung pendidikan Islam memiliki eksistensi yang sangat kuat. Dalam pendidikan Islam menurut Syekh az-Zarnuji (2009: 27) dalam kitabnya *Ta'lim Muta'lim* di antara syarat seseorang untuk dapat belajar dengan sukses adalah menghormati guru sama seperti menghormati ilmu. Santri (siswa) tidak akan memperoleh ilmu dan mendapat manfaatnya tanpa menghormati ilmu dan gurunya. Demikian besar posisi dan fungsi guru sehingga menghormatinya itu lebih baik dibandingkan sekedar mentaatinya. Menurut kitab rujukan utama para santri ini, manusia tidak dianggap kufur karena bermaksiat. Tetapi manusia menjadi kufur karena tidak menghormati atau memuliakan perintah Allah.

Dalam lingkungan pondok pesantren sebagai salah satu miniatur pendidikan Islam, seorang guru tidak disyaratkan memiliki kualifikasi pendidikan tertentu. Tidak ada catatan sejarahnya seorang guru yang akan mengajar diminta keterangan ijazah pendidikan tertentu. Sekalipun puluhan tahun belajar dari satu pesantren ke pesantren yang lain, bukan ijazah yang dilihat oleh masyarakat tapi kemampuannya (kompetensi) dalam mengamalkan ilmu dan manfaatnya bagi masyarakat. Kompetensi amaliah ini kemudian melahirkan stratifikasi guru agama. Bila hanya lingkup kecil biasanya cukup disebut ustadz. Namun bila pengaruhnya sudah luas apalagi ditambah dengan kemampuannya memimpin pesantren dengan santri banyak, maka akan tersanding sertifikat gelar Kyai (di Sunda *ajeungan*). Tidak setiap orang bisa memperoleh sertifikat ini, karena masyarakat memberikan khusus kepada orang tertentu dengan kriteria tertentu. Bahkan bila ada guru agama yang telah mencapai gelar terhormat ini kemudian memiliki sifat dan sikap yang tidak sesuai dengan kualifikasinya, maka gelar tersebut akan dicabut kembali oleh masyarakat. (Natsir, 2007: 27).

Dalam perspektif Islam, seorang pendidik (guru) akan berhasil menjalankan tugasnya apabila memiliki pikiran kreatif dan terpadu serta mempunyai kompetensi profesional religius. (Muhaimin, 1999: 115) Yang dimaksud kompetensi profesional religius sebagaimana di atas adalah kemampuan untuk menjalankan tugasnya secara profesional. Artinya, mampu membuat keputusan keahlian atas beragamnya kasus serta mampu mempertanggung jawabkannya berdasarkan teori dan wawasan keahliannya dalam perspektif Islam. (Muhaimin dan Mujib, 1993: 173).



Allah berfirman:



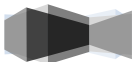
Artinya: *.Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mengetahui pengetahuan tentang hal itu, (karena) sesungguhnya pendengaran, penglihatan, dan hati, semuanya itu akan di tanya. (QS. Al-Isra'/17: 36).*

Firman di atas sudah sangat tegas menjelaskan bahwa seorang guru mestilah memiliki kompetensi profesional sebagaimana diamanatkan dalam UUGD. Dalam kaitan ini, al-Ghazali pernah berkata, "Hendaklah guru mengamalkan ilmunya, jangan perkataannya membohongi perbuatannya. Perumpamaan guru yang membimbing murid, bagaikan ukiran dan tanah liat atau bayangan dengan tongkat. Bagaimana mungkin tanah liat dapat terukir sendiri tanpa ada alat untuk mengukirnya dan bagaimana mungkin bayangan akan lurus kalau tongkatnya bengkok ." (Sulaiman, 1986: 56).

Memang, adakalanya seorang guru dalam mengajar menemui permasalahan. Keadaan yang demikian mengharuskan adanya suatu program yang disebut *on-service training*. Kegiatan ini dapat dilakukan dengan mengadakan pertemuan berkala dan rutin di antara para guru yang mempunyai bagian sama, sehingga terjadi tukar pikiran di antara para guru itu dalam mencari alternatif pemecahannya. (Musbikin, 2010: 128).

#### **D. Kebijakan Terhadap Guru Sebagai Tenaga Pendidik**

Sesuai dengan tugas keprofesionalnya, guru memiliki persyaratan sebagai berikut: (1) memiliki kemampuan profesional; (2) memiliki kapasitas intelektual; dan (3) memiliki sifat edukasi sosial. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (UUGD). Selain itu, guru juga dibebani dengan persyaratan terbaru yaitu "sertifikasi", walaupun sampai saat ini belum dilaksanakan secara keseluruhan, tetapi cukup menjadi beban psikologis dikalangan para guru. Akan tetapi hal tersebut dimaksudkan sebagai suatu komponen dari upaya peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya UUGD yang mewajibkan guru (disemua jenjang dan jenis pendidikan) mengikuti dan lulus sertifikasi, diharapkan kompetensi guru sebagai agen pembelajaran akan meningkat sesuai standar yang telah ditetapkan.



Selain itu, Undang-Undang Guru dan Dosen juga mengamanatkan bahwa guru wajib memiliki kompetensi terintegrasi yang tertampilkan dalam melakukan pembelajaran yang mendidik. Tuntutan kompetensi ini pada Pasal 10 UUGD dijabarkan menjadi kompetensi kepribadian, kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Pada pasal 1 ayat (1) UUGD disebutkan bahwa guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Rumusan ini sangat mirip dengan isi yang terdapat pada Pasal 39 ayat (2) UUSPN sehingga dapat dikatakan bahwa definisi tersebut diberlakukan di seluruh Indonesia. Hal ini dipertegas lagi pada Pasal 8 UUGD yang disebutkan guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Pada dasarnya peluang untuk membuat guru di Indonesia profesional dalam bidangnya itu ada. Tinggal bagaimana (political will) pemerintah melaksanakannya. Hal ini telah didukung dengan adanya kebijakan pemerintah menaikkan anggaran pendidikan sebesar 20% dari APBN. Kalau ini benar-benar dinomorsatukan dan dilaksanakan tanpa harus menunggu pengalokasian bidang lain, diharapkan pembinaan guru dapat ditingkatkan melalui anggaran tersebut.

Budaya *top down* untuk hal-hal yang positif pun tidak ada salahnya. Sebagai contoh, pemerintah pusat menginginkan adanya pembinaan guru-guru untuk meningkatkan *skill* agar lebih profesional dan bermutu. Di tingkat atas tinggal menginformasikan pada level yang lebih rendah sampai kepada guru. Guru-guru akan senang mendapat pembinaan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kemampuannya.

Peluang lain dalam rangka meningkatkan kualitas guru adalah perhatian dari berbagai pihak termasuk bantuan dari luar negeri. Selama dalam pengimplementasiannya tidak dijamah dan dikotori tangan-tangan jahil, dan mengalirkan bantuan tak terlambat, upaya peningkatan SDM guru diharapkan dapat tercapai. Pada akhirnya guru akan lebih berdedikasi dalam mendidik putra-putri bangsa yang akan menjadi pemimpin di masa depan.

Sedangkan limitasi alternatif kebijakannya, memperhatikan tuntutan profesionalisme seorang guru yang tidak ringan, pertanyaan yang akan muncul apa imbalan yang akan dijanjikan kepada para pahlawan tanpa tanda jasa ini? Gaji guru saat ini, untuk



golongan tertinggi saja hanya kurang lebih Rp. 3.873.000,- (untuk golongan IV b masa kerja 16 tahun). Disisi lain, masih ditemukan lagu guru swasta menerima gaji lebih rendah UMR buruh pabrik yang berkisar Rp. 2.400.000,-/bulan, para guru swasta ini masih banyak yang menerima gaji di bawah Rp. 500.000,-/bulan. Sungguh ironi nasib guru bangsa ini. Dituntut untuk bekerja professional namun dibayar tidak secara professional.

Fenomena seperti ini tentu amat memprihatinkan, guru sebagai profesi yang dipandang sebagai "orang suci" harus mengais-ngais mencari tambahan lain bagi pemenuhan kebutuhan keluarganya. Jika ada keinginan pemerintah menaikkan gaji guru, baik berita maupun baru keinginan, harga-harga telah melambung tinggi mendahului kenaikan sesungguhnya yang masih saja tetap tidak memadai. Ditambah lagi dengan efek berita kenaikan gaji yang menyodok meningkatnya kenaikan harga. Alhasil, kadang-kadang justru dengan kenaikan gajinya, kesejahteraan guru bukan semakin membaik malah semakin memburuk.

Selain itu, masalah kualitas dan kuantitas guru saat ini, juga merupakan hal yang sangat dilematis. Secara objektif jumlah guru saat ini memang kurang memadai, namun hal ini tidak dapat dipukul rata begitu saja karena ternyata jumlah yang sedikit ini salah satu indikatornya adalah masalah pemerataan guru. Idealnya dalam satu sekolah, katakanlah SD, enam orang guru kelas, dua guru bidang studi, satu kepala sekolah, dan satu pesuruh. Paling tidak sepuluh orang. Kebanyakan di banyak pedesaan, jumlah guru sekolah hanya ada sekitar 3-4 orang. Bahkan ada yang satu guru untuk satu sekolah, juga pesuruh.

Sementara itu, di daerah perkotaan yang sarana dan prasarannya bagus, terjadi penumpukan guru. Dalam satu SD dapat dijumpai 11-14 orang guru, termasuk diantaranya kepala sekolah. Kalau sudah seperti itu dan ditanyakan ke pejabat Dinas Dikpora hal itu dikatakan logis karena SD yang disebutkan tadi merupakan SD inti sehingga pengajarnya per bidang studi. Tentu saja jawaban tersebut sebagai pembenaran atas kebijakan mutasi guru yang lebih pada politik uang.

Oleh karena itu, sampai saat ini sekolah yang maju diperkotaan dapat terus bertahan dengan kemajuannya, sementara sekolah yang kekurangan guru di pedesaan/daerah terpencil semakin terisolasi dan semakin terpuruk/menurun kualitasnya. Jadi, posisi guru amat renta. Dari segi kuantitas yang amat dilematis (ada banyak sekolah yang kekurangan guru sementara ada sekolah yang kelebihan guru) jika digeneralisasi atau dipersentase memang masih banyak kekurangan guru. Untuk hal ini pemerintah mengeluarkan



kebijakan akan dibukanya peluang guru kontrak pada tahun ajaran 2003/2004 dan guru tetap non pns mulai tahun ini (2019). Setelah dikalkulasi ternyata anggaran untuk menggaji guru kontrak menjadi hampir tiga kali lipat dari alternatif lain yang tidak menjadi perhatian pemerintah. Ternyata amat kompleks problema untuk menjadikan pendidikan sebagai panglima di negeri ini.

Belum lagi berbicara mengenai kualitas guru. Seorang guru yang memiliki posisi strategis dalam usaha tercapainya kualitas pendidikan yang semakin baik amat dituntut kemampuan profesionalnya. Skill dan kemampuan profesional ini harus selalu ditingkatkan, terutama dalam menyiapkan SDM yang mampu menghadapi persaingan dunia menjelang tahun 2020 nanti. Berdasarkan pada realitas di lapangan mengenai kualitas dan kuantitas guru, ditinjau dari jumlah guru secara keseluruhan dan dibagi rata, memang ada fakta kita kekurangan guru. Namun jika dilihat lebih cermat ternyata masalah kekurangan guru hanya terjadi di daerah-daerah terpencil karena sarana prasarana yang tidak menunjang dan memadai.

Berdasarkan pada realitas dan pembahasan isu mengenai kuantitas dan kualitas guru di Indonesia, dapat direkomendasikan sebagai berikut:

1. Sudah waktunya pemerintah mengkaji ulang dan mencermati tentang pemerataan guru agar terjadi pemerataan dalam dunia pendidikan, baik di pusat maupun daerah.
2. Pemerintah harus mencari terobosan agar para guru tidak lagi enggan jika ditempatkan di daerah terpencil.
3. Pemerintah tidak menghitung *cost benefit* di masa kini melainkan *cost benefit* di masa yang jauh ke depan.
4. Pemerintah harus memperhatikan kesejahteraan guru, tidak hanya sebagai kebijakan yang tanpa pelaksanaan (*planning without implementation*), tetapi benar-benar dilaksanakan, dimonitoring, dan dievaluasi pelaksanaannya.
5. Seluruh *stakeholder* harus mendukung kebijakan pemerintah mengenai kenaikan anggaran pendidikan yang akan berimbas pada peningkatan mutu pendidikan dengan sebelumnya meningkatkan mutu guru sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan.

### **E. Implikasi MBS terhadap profesionalitas Guru**

Sudarwan Danim (2007: 33-34) menjelaskan bahwa manajemen berbasis sekolah dapat di artikan sebagai suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah kaidah



otonomi, akuntabilitas, partisipasi, dan sustainability untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu.

Disisi lain, Judith Capman (1990) menjelaskan bahwa MBS adalah *“school based management refers to form of education administration in which the school become the primary unit for decision making, it differs from more traditional form of educational administration in which central bureaucracy dominate in the decision making process”* (manajemen berbasis sekolah adalah merujuk pada suatu bentuk administrasi pendidikan, dimana sekolah menjadi unit kecil utama dalam pengambilan keputusan. Hal ini berbeda dengan bentuk tradisional administrasi pendidikan, yakni pemerintah pusat sangat menonjol dalam pengambilan keputusan).

Dilain pihak, Mulyasa (2006: 10-11) menjelaskan bahwa MBS adalah konsep yang menggambarkan perubahan formal struktur penyelenggaraan sekolah sebagai suatu bentuk desentralisasi yang mengidentifikasi sekolah itu sendiri sebagai unit utama peningkatan serta bertumpu pada redistribusi kewenangan pembuatan keputusan sebagai sarana penting yang dengannya peningkatan dapat di dorong dan dipotong.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah proses mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif secara langsung semua komponen warga sekolah, yaitu; kepala sekolah, guru, siswa, orang tua dan masyarakat.

Penerapan manajemen pendidikan berbasis sekolah (MBS) di lingkungan persekolahan telah melakukan berbagai terobosan agar sekolah mandiri dan mampu menyerap aspirasi *stakeholder* pendidikan. Profesional personil sekolah merupakan salah satu ciri kemandirian sekolah. Guru sebagai personil yang berhadapan langsung dengan peserta didik dituntut mampu melaksanakan tugas-tugas sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih peserta didik.

Tugas guru yang kompleks sesuai dengan tuntutan zaman menuntut profesional guru. Guru harus memiliki komitmen yang jelas dengan tugasnya karena MBS mensyaratkan adanya pemuasan dan pemenuhan keinginan stakeholder pendidikan tersebut. Dalam melakukan tugas profesionalnya, MBS menuntut guru agar dapat memahami kurikulum secara konsisten agar target pembelajaran tercapai. Profesional guru merupakan suatu kebutuhan dalam implementasi MBS. sebab guru yang memiliki profesionalitas akan mampu menjabarkan semua peran kependidikan yang dilakukannya.



Peran guru dalam proses pendidikan di sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kemandirian sekolah.

Kedudukan guru dalam konteks manajemen berbasis sekolah, sebagai bagian dari implementasi desentralisasi pendidikan, menjadi krusial agar *stakeholder* pendidikan merasakan arti dari kepercayaan dan keyakinannya dalam memilih sebuah sekolah. MBS lebih menekankan ke arah pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan. Melalui MBS diharapkan siswa akan merasakan adanya iklim belajar yang demokratis. Siswa diberi kesempatan untuk berpendapat dan berbeda pandangan, tidak harus selalu menerima apa yang diberikan oleh guru tanpa adanya kritisi terlebih dahulu. Kegiatan belajar mengajar tidak hanya dilakukan di dalam ruangan kelas, tetapi bisa juga dilakukan di luar ruangan kelas.

Guru harus bisa menciptakan lingkungan yang mendorong siswa untuk lebih kreatif, karena dalam memecahkan masalah anak akan dihadapkan pada persoalan-persoalan yang menuntut anak untuk mandiri dalam memecahkan masalah tersebut. Belajar kreatif tidak hanya menyangkut perkembangan kognitif saja, melainkan juga menyangkut perkembangan perkembangan afektif dan psikomotor. Tugas guru hanya sebagai fasilitator untuk membantu anak memaksimalkan kemampuan yang dimiliki, dan menuntun anak agar anak kreatif. Karenanya, dalam pembelajarannya harus menciptakan suasana yang mendukung partisipasi penuh dari siswa, sehingga siswa memperoleh pengalaman dan melakukan eksperimen yang mampu menemukan konsep-konsep yang dipelajari.

Implementasi MBS mengharuskan pemberian keleluasaan yang penuh pada guru untuk dapat menciptakan suasana pembelajaran yang menimbulkan rasa ingin tahu bagi anak, dan anak betah tinggal di sekolah. Kondisi saat anak berteriak kegirangan ketika jam istirahat atau jam pulang sekolah merupakan indikasi bahwa pembelajaran di sekolah belum dirancang dalam suasana yang menyenangkan. Pembelajaran yang menyenangkan akan merangsang anak untuk berpikir kritis, analisis dan mendorong orang tua serta masyarakat untuk lebih jauh memikirkan pendidikan bagi anak-anaknya. Pembelajaran yang menyenangkan juga memungkinkan anak jauh dari hukuman, sebab hukuman hanya akan membuat anak malu dan merasa dendam. MBS dengan pembelajaran aktif, kreatif, efektif dan menyenangkan akan membantu anak memahami diri pribadinya. Dimana ia duduk, dia memahami perbedaan diantara persamaan dan persamaan diantara perbedaan.

Dari berbagai paparan di atas, maka dapat dikemukakan bahwa terdapat beberapa implementasi profesionalitas guru dalam manajemen berbasis sekolah yang Islami, diantaranya:





## **1. Membangun kompetensi guru yang profesional berbasis nilai-nilai Islami**

Menjadi seorang guru bukanlah pekerjaan yang gampang, seperti yang dibayangkan sebagian orang, dengan bermodal penguasaan materi dan menyampaikannya kepada siswa sudah cukup, hal ini belumlah dapat dikategori sebagai guru yang memiliki pekerjaan profesional, karena guru yang profesional, mereka harus memiliki berbagai keterampilan, kemampuan khusus, mencintai pekerjaannya, menjaga kode etik guru, dan lain sebagainya

Kunandar (2011: 47) mengemukakan bahwa: Suatu pekerjaan profesional memerlukan persyaratan khusus, yakni (1) menuntut adanya keterampilan berdasarkan konsep dan teori ilmu pengetahuan yang mendalam; (2) menekankan pada suatu keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan bidang profesinya; (3) menuntut adanya tingkat pendidikan yang memadai; (4) adanya kepekaan terhadap dampak kemasyarakatan dari pekerjaan yang dilaksanakannya; (5) memungkinkan perkembangan sejalan dengan dinamika kehidupan.

Dalam upaya pengembangan profesionalitas guru di atas digambarkan bagaimana membangun kompetensi guru yang profesional berbasis nilai-nilai Islami. Kajian di atas mencoba untuk memaparkan secara mendalam bagaimana kompetensi yang dimiliki oleh guru adalah kompetensi professional yang Islami. Quraish shihab (2011: Jilid IX: 447) memaparkan bahwa orang-orang yang memiliki keahlian dan keterampilan berupa ilmu pengeahuan dan teknologi mampu untuk memahami sebuah perumpamaan-perumpamaan yang ada di alam semesta. Artinya penguasaan tentang sesuatu bidang ditandai dengan keahlian dan keterampilannya seorang tentang bidang tersebut.

Selanjutnya Quraish Shihab (2011: Jilid IX: 447-449) memaparkan bahwa: Dengan mengetahui dan mengamalkan ilmu yang bersumber dari Allah swt., seseorang akan memperoleh kekuatan dan kemampuan jauh melebihi kekuatan dan kemampuan yang cerdas atau genius walau dari jenis jin. Manusia paling tidak memiliki empat daya pokok yaitu: 1). Daya fisik yang bila diasah dapat melahirkan keterampilan; 2). Daya pikir yang menghasilkan ilmu dan teknologi; 3). Daya kalbu yang membuahkan iman serta dampak-dampaknya yang luar biasa; dan 4). Daya hidup yang menjadikan pemiliknya mampu menghadapi berbagai tantangan hidup. Yang mengasah daya-daya itu akan melahirkan aneka hal yang mengagumkan. Perhatikanlah pemain billiard atau akrobatik yang dengan melatih fisiknya ia dapat melakukan aneka gerak yang tidak



dapat dilakukan oleh orang kebanyakan. Demikian juga yang mengasah daya pikirannya dengan aneka kemajuan ilmu pengetahuan yang kita nikmati dan kagumi dewasa ini, dan yang oleh generasi yang lalu dinilai mustahil.

Dari berbagai paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kesuksesan suatu bidang keahlian, keterampilan dan keilmuan dilatar belakangi oleh kemampuan keilmuan yang mumpuni. Artinya seseorang yang mumpuni dibidangnya tentu akan memiliki keahlian dibandingkan dengan orang yang tidak menguasai pada bidang tersebut.

## **2. Menciptakan Lingkungan Belajar yang Kondusif dan Bercirikan Nilai-Nilai Islami**

Guru merupakan faktor penentu yang tak kalah pentingnya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Karena guru sebagai motor penggerak komponen lainnya, seperti: bahan ajar, alat peraga, alat dan bahan laboratorium serta media belajar lainnya. Komponen itu baru bermakna bila disampaikan oleh guru secara profesional. Selanjutnya hal yang sama dipertegas Joni dalam Idris, salah satu persyaratan penting bagi terwujudnya pendidikan yang bermutu adalah apabila pelaksanaannya dilakukan oleh pendidik yang profesional dan keahliannya dapat diandalkan. Dengan demikian gagasan-gagasan yang merupakan pesan pendidikan dapat dikelola dengan baik sesuai dengan tuntutan kurikulum, kebutuhan siswa, sekolah dan daerah serta disesuaikan dengan perkembangan globalisasi. Maka guru yang profesional harus mampu:

- a. Menciptakan suasana kelas yang kondusif dan menyenangkan dengan melibatkan siswa dalam proses belajar mengajar yang efektif dengan memanfaatkan fasilitas dan situasi secara optimal.
- b. Menerapkan kurikulum, metode dan strategi belajar yang variatif dan inovatif.
- c. Melibatkan siswa dalam merencanakan pembelajaran dan mengelola pengetahuan secara aktual dan bermakna bagi siswa.
- d. Menguasai materi pelajaran sesuai dengan bidang pendidikan dan keahliannya.
- e. Tampil menarik, yaitu mampu menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar, sehingga dapat memotivasi prestasi siswa.
- f. Menciptakan suasana kelas yang demokratis dalam mendiskusikan materi pembelajaran bersama-sama siswa yang berlatar belakang aneka ragam, suku, budaya, adat istiadat, agama, dan etnis.



- g. Menggiring dan memberikan umpan balik yang positif terhadap respon siswa.
- h. Memiliki keterampilan interpersonal, yaitu mampu menunjukkan empati, penghargaan kepada siswa, dan mengakui / menerima perbedaan pendapat secara tulus dan terbuka. (Idris, 2005: 12).

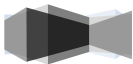
Kegiatan pembelajaran yang baik, tidak terlepas dari kondisi lingkungan pembelajaran yang kondusif dan mendukung terjadinya proses belajar mengajar yang baik dan efektif. Kondisi lingkungan yang dimaksud di sini termasuk kondisi lingkungan di sekolah itu sendiri maupun kondisi pendukung berupa lingkungan sekitar sekolah berada. Sekolah diharapkan sebagai tempat yang nyaman bagi terjadinya proses pembelajaran, kondisi ini tidak lepas dari peran kepala sekolah/madrasah dan guru untuk menciptakannya, keberadaan kepala sekolah/madrasah dan guru memegang peranan penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, sehingga tujuan pembelajaran tercapai secara efektif.

Lingkungan yang kondusif dapat dikembangkan melalui berbagai layanan dan kegiatan sebagai berikut:

- a. Memberikan pilihan bagi siswa yang lambat maupun yang cepat dalam melakukan tugas pembelajaran.
- b. Memberikan pembelajaran remedial bagi peserta didik yang kurang berprestasi.
- c. Memberikan organisasi kelas yang efektif, menarik, nyaman dan aman bagi perkembangan potensi seluruh peserta didik secara optimal.
- d. Menciptakan kerjasama saling menghargai, baik antara peserta didik maupun antara peserta didik dengan guru dan pengelola pembelajaran lain.
- e. Melibatkan peserta didik dalam proses perencanaan belajar dan pembelajaran.
- f. Mengembangkan proses pembelajaran sebagai tanggungjawab bersama antara peserta didik dan guru, sehingga guru lebih banyak bertindak sebagai fasilitator dan sebagai sumber belajar.
- g. Mengembangkan sistem evaluasi belajar dan pembelajaran yang menekankan pada evaluasi diri sendiri (*self evaluation*). (Mulyasa, 2004: 16-17).

### 3. Menciptakan suasana pembelajaran yang efektif berciri khas Islam

Efektif berasal dari Bahasa Inggris, *effective*, yang berarti *having an effect, able to bring about the result intended*. Artinya bahwa sesuatu dapat dikatakan efektif baik itu strategi, rencana,



maupun tindakan kalau mampu membawa hasil yang diharapkan. Tolok ukur efektif tidaknya sebuah tindakan diukur melalui tingkat ketercapaian terhadap apa yang diharap dan direncanakan.

Pembelajaran efektif adalah pembelajaran dimana peserta didik memperoleh keterampilan-keterampilan yang spesifik, pengetahuan, dan sikap serta merupakan pembelajaran yang disenangi peserta didik. Pembelajaran efektif yang Islami adalah pembelajaran yang berdasarkan konsepsinya pada ajaran tauhid, dengan berorientasi pada tujuan akhir pendidikan Islam, yaitu mewujudkan manusia sebagai *khalifatullah* dan *abdullah* di bumi. Dengan dasar ini, maka orientasi pembelajaran efektif yang Islami diarahkan pada upaya mensucikan diri dan memberikan penerangan jiwa, sehingga setiap diri manusia mampu meningkatkan dirinya dari tingkatan iman ke tingkat ihsan yang melandasi seluruh bentuk kerja kemanusiaannya (amal saleh).

Dalam kaitannya dengan hal tersebut berikut ini akan diuraikan suasana yang efektif dalam pelaksanaan proses pembelajaran; *pertama*, suasana pembelajaran yang menyenangkan. Untuk membentuk suasana pembelajaran menyenangkan (*joyfull learning*), pendidik bisa bercermin dari terjemahan hadis berikut:

*“Abu Bakar bin Abi Syaibah dan Abu Kuraib-redaksi Hadis dari Abu Bakar-menceritakan kepada kami, keduanya berkata Usamah bercerita kepada kami (yang berasal) dari Buraid bin Abdillah (yang diterima) dari Abi Burdah (yang diterima) dari Abu Musa, bahwa ia berkata, pada saat Rasulullah mengutus salah satu sahabatnya untuk suatu tugas maka Rasulullah bersabda: “Gembirakanlah (mereka), jangan kau buat mereka lari, mudahkanlah dan jangan mempersulit.”(HR. Muslim).*

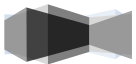
Dengan demikian tersirat makna bahwa pendidik ketika hadir di tengah-tengah peserta didik harus mampu menampilkan diri sebagai pembawa kegembiraan (*mubassyir*). Sebagai seorang *mubassyir* pendidik dituntut agar mampu “mengemas” proses pembelajaran dengan sangat menyenangkan. Hal ini sangat urgen mengingat secara psikologis, diterima dan dicernanya pelajaran dalam diri peserta didik akan sangat efektif jika peserta didik dalam kondisi rileks tanpa tekanan.

Dan *kedua*, interaksi belajar yang kondusif. Belajar yang kondusif bukan berarti peserta didik duduk, diam, dan hanya mendengarkan atau pasif melainkan keadaan dimana antara pendidik dengan peserta didik atau sesama peserta didik saling mendukung dalam menciptakan suasana pembelajaran yang penuh konsentrasi.



Pembelajaran akan efektif apabila mencapai tujuan pembelajaran yang diinginkan sesuai dengan indikator pencapaian. Pembelajaran efektif memiliki ciri sebagai berikut:

- a. Belajar secara aktif baik mental maupun fisik. Aktif secara mental ditunjukkan dengan mengembangkan kemampuan intelektualnya, yaitu kemampuan berfikir kritis. Secara fisik, misalnya menyusun intisari pelajaran, membuat peta dan lain-lain. (Lihat QS. An-Nahl: 8). Potensi pembelajaran pada manusia dalam Alquran Surat an-Nahl/16: 78 berupa aspek fisik yang meliputi kemampuan mengindera melalui pendengaran dan penglihatan, kemudian berupa aspek psikis yakni akal pikiran. Proses pembelajaran yang mampu mengakomodir kedua aspek ini akan membawa dampak yang baik.
- b. Metode yang bervariasi, sehingga mudah menarik perhatian peserta didik dan kelas menjadi hidup. Efektivitas penggunaan metode dapat terjadi bila ada kesesuaian antara metode dengan semua komponen pengajaran yang telah diprogramkan dalam satuan pelajaran.
- c. Motivasi pendidik terhadap pembelajaran di kelas. Semakin tinggi motivasi seorang pendidik akan mendorong peserta didik untuk giat dalam belajar. Motivasi memiliki fungsi mengarahkan (*directional function*) dan mengaktifkan/meningkatkan kegiatan (*activating and energizing function*). Pendidik hendaknya mampu berempati kepada peserta didik dengan membangun motivasi belajar. Berdasarkan Alquran Surat At-Taubah/09: 128, diketahui bahwa ibarat seorang pendidik, Rasulullah saw. tidak hanya bertanggung jawab atas penyampaian materi saja namun juga bertanggung jawab untuk menjaga motivasi sahabat untuk tetap teguh dalam menjalankan ajaran agama.
- d. Suasana demokratis, yakni dengan menciptakan lingkungan yang saling menghormati, tenggang rasa, memberi kesempatan kepada peserta didik untuk belajar mandiri, serta menghargai pendapat orang lain.
- e. Pelajaran perlu dihubungkan dengan kehidupan nyata. Yang perlu ditekankan disini adalah bahwa peserta didik perlu diberikan stimulus untuk mengeksplor lingkungan sekitar. (Lihat Q.S. al-Imran: 190-191). Dengan demikian yang memerintahkan agar manusia dengan akalnyanya mampu untuk memikirkan dan mengamati *al-khalq* yakni ketentuan yang mengindikasikan adanya keteraturan alam, *al-samawat* (langit) yaitu sesuatu yang ada diatas kita dan



terlihat oleh mata. Selanjutnya *al-ardh* (bumi) tempat dimana manusia berada saat ini, dan pergantian siang dan malam. Intinya adalah proses pembelajaran yang efektif selalu membawa semangat berfikir realistik tentang tanda-tanda kekuasaan Allah Swt.

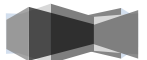
- f. Interaksi belajar yang kondusif, dengan memberikan kebebasan untuk mencari sendiri, sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab pada pekerjaannya dan lebih percaya diri sehingga anak tidak bergantung pada orang lain.
- g. Pemberian diagnosa pada kesulitan belajar yang muncul, mencari faktor penyebab dan memberikan pengajaran remedial sebagai perbaikan, jika diperlukan.
- h. Mengajak kepada *tauhidullah*, inilah sesungguhnya arah dan muara pembelajaran dalam Islam. Berdasarkan Alquran Surat Luqman/31: 13 dapat diketahui bahwa dalam pembelajaran, mengesakan Allah merupakan inti pendidikan Islam (*core of Islamic education*).

#### **4. Mendukung tercapainya tujuan pendidikan nasional dengan pengembangan berbagai kompetensi profesionalitas guru**

Tujuan pendidikan nasional adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indoensia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan.

Untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional ini maka dibutuhkan guru yang profesional. Guru yang profesional merupakan faktor penentu proses pendidikan yang bermutu. Untuk dapat menjadi profesional, mereka harus mampu menemukan jati diri dan mengaktualkan diri. Pemberian prioritas yang sangat rendah pada pembangunan pendidikan selama beberapa puluh tahun terakhir telah berdampak buruk yang sangat luas bagi kehidupan berbangsa dan bernegara. (Sholeh, 2006: 9).

Dengan demikian keberadaan guru profesional selain untuk mempengaruhi proses belajar mengajar, guru profesional juga diharapkan mampu memberikan mutu pendidikan yang baik sehingga mampu menghasilkan siswa yang berprestasi. Untuk mewujudkan itu, perlu dipersiapkan sedini mungkin melalui lembaga atau sistem pendidikan guru yang memang juga bersifat profesional dan memiliki kualitas pendidikan dan cara pandang yang maju.



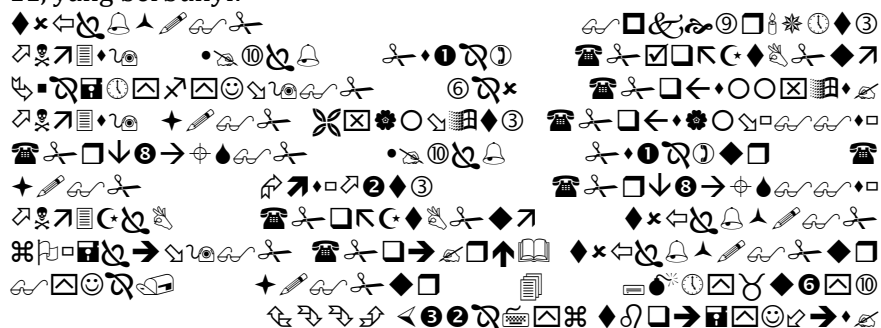
## F. Upaya dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru

Ada beberapa upaya yang dapat dilakukan dalam peningkatan dan pengembangan profesionalitas guru, diantaranya adalah:

### 1. Memahami standar tuntutan profesi yang ada

Upaya memahami tuntutan standar profesi yang ada harus ditempatkan sebagai prioritas utama jika guru ingin meningkatkan profesionalitasnya. Hal ini didasarkan kepada beberapa alasan. *Pertama*, persaingan global sekarang memungkinkan adanya mobilitas guru secara lintas negara. Dan *kedua*, sebagai profesional seorang guru harus mengikuti tuntutan perkembangan profesi secara global, dan tuntutan masyarakat yang menghendaki pelayanan yang lebih baik. Cara satu-satunya untuk memenuhi standar profesi ini adalah dengan belajar secara terus menerus sepanjang hayat, dengan membuka diri yakni mau mendengar dan melihat perkembangan baru di bidangnya.

Allah Swt. berfirman dalam Alquran surat Al-Mujadalah/58: 11, yang berbunyi:



Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antarmu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

Dalam ayat tersebut ada terdapat kalimat *aladzina utu al-ilm*/yang diberi pengetahuan. *Aladzina utu al-ilm*/yang diberi pengetahuan adalah mereka yang beriman dan senantiasa menghiasi diri mereka dengan pengetahuan. Ini berarti ayat di atas membagi kaum beriman kepada dua kelompok besar, yang pertama sekedar beriman dan beramal shaleh dan kedua beriman dan beramal shaleh serta memiliki pengetahuan. Derajat kelompok kedua ini menjadi





Selanjutnya Allah swt. berfirman dalam surat Thaha/20 ayat 114 yang berbunyi:

Artinya: *Maka Maha Tinggi Allah Raja Yang sebenar-benarnya, dan janganlah kamu tergesa-gesa membaca Alquran sebelum disempurnakan mewahyukannya kepadamu, dan katakanlah: "Ya Tuhanku, tambahkanlah kepadaku ilmu pengetahuan.*

Pada akhir ayat ini ada sebuah kalimat "Ya Tuhanku, tambahkanlah kepadaku ilmu pengetahuan", hal ini menunjukkan bahwa ada keinginan manusia untuk bertambah dan berkembang pengetahuannya kearah yang lebih baik. Keinginan manusia untuk berambah dan berkembang pengetahuannnya kearah yang lebih baik menunjukkan sikap manusia yang mau dan siap mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan. Hal inilah sangat diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan.

Dari berbagai paparan di atas dapat dipahami urgensi pendidikan sepanjang hayat, diantaranya:

-



Sebagaimana yang telah termaktub perintah-Nya dalam (QS. Muhammad/47 : 19).

- b. Allah swt. telah memberikan ratusan perintah dalam Alquran agar manusia menggunakan akalanya untuk berfikir untuk mendapatkan keimanan. (QS. Ali Imran/3: 190).
- c. Adanya perbedaan antara yang berilmu dan yang tidak berilmu karena orang yang beriman dan yang berilmu akan diangkat derajatnya, melebihi orang yang beriman namun sedikit ilmunya. (QS. Al-Mujadilah/58:11)
- d. Allah swt. mengancam keras orang-orang yang tidak menggunakan segala potensinya untuk berfikir dan meraih ilmu. Orang-orang seperti ini, dalam alquran disamakan derajatnya dengan binatang ternak. (Al-A'raf/7: 179).

## **2. Mencapai kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan**

Upaya mencapai kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan juga tidak kalah pentingnya bagi guru. Dengan dipenuhinya kualifikasi dan kompetensi yang memadai maka guru memiliki posisi tawar yang kuat dan memenuhi syarat yang dibutuhkan. Peningkatan kualitas dan kompetensi ini dapat ditempuh melalui *in-service training* dan berbagai upaya lain untuk memperoleh sertifikasi.

Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan Piet A. Sahertian dan Ida Alieda Sahertian (1992: 2) bahwa Bila kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki oleh guru memadai, maka guru akan memiliki posisi tawar yang kuat dan memenuhi persyaratan yang dibutuhkan. Peningkatan kualifikasi dan kompetensi ini dapat ditempuh melalui tiga kegiatan yaitu *pre service education*, *in service education*, dan *on service education*.

Kualifikasi pendidikan selain menjadi tuntutan profesi juga merupakan tuntutan yuridis formal bagi tenaga pendidik. Tuntutan tersebut menjadi wajib dipenuhi dan dimiliki oleh setiap guru agar memiliki legalitas dan dapat menunjukkan kredibilitasnya sebagai agen pembelajaran, sehingga dapat melaksanakan tugas keprofesiannya secara profesional. Kualifikasi pendidikan guru juga dapat menunjukkan kredibilitas seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Secara yuridis formal, Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen pasal 7 mengamanatkan bahwa profesi guru merupakan bidang pekerjaan khusus yang dilaksanakan berdasarkan prinsip antara lain: memiliki kualifikasi akademik, latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya dan memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan bidang tugas tersebut. Pada

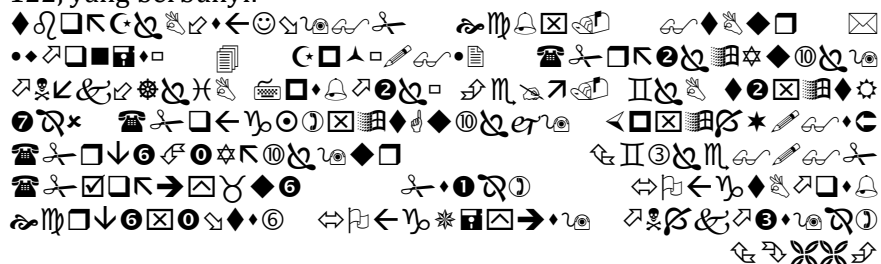


pasal 9 dinyatakan bahwa kualifikasi sebagaimana dimaksud diperoleh melalui pendidikan tinggi jenjang S1 atau D4.

Kualifikasi akademik guru merefleksikan kemampuan yang dipersyaratkan bagi guru untuk melaksanakan tugas sebagai pendidik pada jenjang, jenis, dan satuan pendidikan atau mata pelajaran yang diambilnya. Selanjutnya, pasal 20 huruf b menyebutkan bahwa guru berkewajiban meningkatkan dan mengembangkan kualifikasi akademik dan kompetensi secara berkelanjutan sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Kualifikasi akademis tidak hanya berdasarkan jenjang pendidikan, melainkan relevansi antara latar belakang pendidikan guru dengan mata pelajaran yang diampu. Kualifikasi tersebut dapat menunjukkan kompetensi profesional guru, terutama yang terkait dengan penguasaan materi, metode, media dan sumber belajar serta kemampuan menciptakan pola interaksi edukatif dalam proses pembelajaran.

Secara manajerial dan psikologis peningkatan kualitas profesionalisme guru merupakan keniscayaan. Untuk meningkatkan kualitas profesionalisme guru, maka ada beberapa hal yang dapat dilakukan, yaitu: (1) mengikuti pendidikan lanjutan; dari S1/D IV mengikuti pendidikan profesi atau pendidikan lanjutan S2, (2) pelatihan keterampilan kependidikan/pembelajaran, (3) mengikuti workshop kurikulum pembelajaran, (4) mengikuti pelatihan media pembelajaran, (5) mengikuti pelatihan strategi pembelajaran aktif, (6) pemantapan gugus mutu melalui ekstensifikasi MGMP, (7) pelatihan penelitian tindakan kelas, dan (8) pembinaan mental keagamaan, atau *soft skills*. (Muqowim, 2011: 5).

Allah swt. berfirman dalam Alquran surat al-Taubah/9 ayat 122, yang berbunyi:



Artinya: *Tidak sepatutnya bagi orang-orang yang mu'min itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya.*

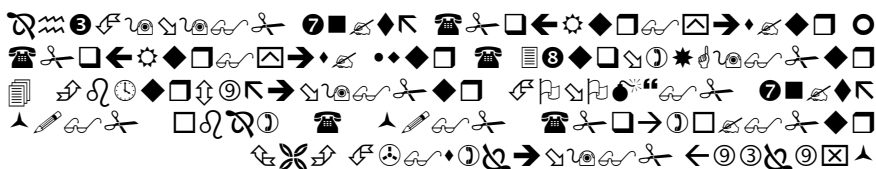
Ayat ini menggaris bawahi terlebih dahulu motivasi *bertafaqquh*/ memperdalam pengetahuan bagi mereka yang dianjurkan keluar, motivasi utama mereka yang berperang bukanlah *tafaqquh*. Ayat ini tidak berkata bahwa hendaklah jika mereka pulang mereka bertafaqquh, tetapi berkata untuk memberi peringatan kepada kaum mereka apabila mereka telah kembali kepada mereka supaya mereka berhati-hati. Peringatan itu hasil *tafaqquh*. Itu tidak mereka peroleh pada saat terlibat dalam perang karena yang terlibat ketika itu pastilah sedemikian sibuk menangkal serangan, memperhatikan diri sehingga tidak mungkin ia dapat *bertafaqquh* memperdalam pengetahuan. Memang harus diakui bahwa yang bermaksud memperdalam pengetahuan agama harus memahami arena serta memperhatikan kenyataan yang ada, tetapi itu tidak berarti tidak dapat dilakukan oleh mereka yang tidak terlibat dalam perang. Bahkan tidak keliru jika dikatakan bahwa yang tidak terlibat dalam perang itulah yang lebih mampu menarik pelajaran, mengembangkan ilmu daripada mereka yang terlibat langsung dalam perang. (Shihab, 2011, Jilid V: 291-292).

### **3. Membangun kesejawatan yang baik dan luas termasuk lewat organisasi profesi.**

Upaya membangun hubungan kesejawatan yang baik dan luas dapat dilakukan guru dengan membina jaringan kerja atau networking. Guru harus berusaha mengetahui apa yang telah dilakukan oleh sejawatnya yang sukses. Sehingga bisa belajar untuk mencapai sukses yang sama atau bahkan bisa lebih baik lagi. Melalui networking inilah guru memperoleh akses terhadap inovasi-inovasi di bidang profesinya. Jaringan kerja guru bisa dimulai dengan skala sempit, misalnya mengadakan pertemuan informal kekeluargaan dengan sesama teman, sambil berolahraga, silaturahmi atau melakukan kegiatan sosial lainnya. Pada kesempatan seperti itu, guru bisa membicarakan secara leluasa kisah suksesnya atau sukses rekannya sehingga mereka dapat mengambil pelajaran lewat obrolan yang santai. Bisa juga dibina melalui jaringan kerja yang lebih luas dengan menggunakan teknologi komunikasi dan informasi, misalnya melalui korespondensi dan mungkin melalui internet untuk skala yang lebih luas. Apabila korespondensi atau penggunaan internet ini dapat dilakukan secara intensif akan dapat diperoleh kiat-kiat menjalankan profesi dari sejawat guru di seluruh dunia. Pada dasarnya networking /jaringan kerja ini dapat dibangun sesuai situasi dan kondisi serta budaya setempat.

Allah Swt. berfirman dalam Alquran Surat Al-Maidah/5: 2, yang berbunyi:





Artinya: *Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.*

Menurut Quraish Shihab (2011, Jilid III: 17) ayat di atas merupakan prinsip dasar dalam menjalin kerjasama dengan siapa pun selama tujuannya adalah kebajikan dan ketaqwaan. Perintah *ta'awun* untuk menghadirkan kebaikan dan ketakwaan di tengah-tengah manusia merupakan sebuah perintah yang memiliki korelasi dengan prinsip '*hablum minallah dan hablum minannas*'; *ta'awun* dalam kebaikan yang bersifat umum merupakan sarana untuk menjaga hubungan baik dengan manusia, sedangkan *ta'awun* dalam takwa merupakan sarana untuk meraih ridha Allah swt. Sehingga tidak sempurna jika *ta'awun* itu hanya dalam *Al-Birr*, tetapi harus diteruskan dalam konteks takwa juga.

Salah satu cara membangun kesejawatan yang baik dan luas ialah lewat organisasi profesi. Salah satu tujuan organisasi profesi adalah mempertinggi kesadaran sikap, mutu dan kegiatan profesi guru serta meningkatkan kesejahteraan guru. Sebagaimana dijelaskan dalam PP No. 38 tahun 1992, pasal 61, ada lima misi dan tujuan organisasi kependidikan, yaitu: meningkatkan dan/atau mengembangkan (1) karier, (2) kemampuan, (3) kewenangan profesional, (4) martabat, dan (5) kesejahteraan seluruh tenaga kependidikan. Sedangkan visinya secara umum ialah terwujudnya tenaga kependidikan yang profesional.

#### **4. Mengembangkan Etos Kerja Atau Budaya Kerja Yang Mengutamakan Pelayanan**

Upaya membangun etos kerja atau budaya kerja yang mengutamakan pelayanan bermutu tinggi kepada konstituen merupakan suatu keharusan di zaman sekarang. Semua bidang dituntut untuk memberikan pelayanan prima. Guru pun harus memberikan pelayanan prima kepada konstituennya yaitu siswa, orangtua dan sekolah sebagai stakeholder. Terlebih lagi pelayanan pendidikan adalah termasuk pelayanan publik yang didanai, diadakan, dikontrol oleh dan untuk kepentingan publik. Oleh karena itu guru harus mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugasnya kepada publik.



Allah Swt. berfirman dalam Alquran Surat At-Taubah/9: 105, yang berbunyi:



Artinya: *Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan".*

Ayat ini menurut Thabatbhaba'i dalam Quraish Shihab (2011, Jilid V: 238-239) bertujuan untuk mendorong manusia untuk mawas diri dan mengawasi amal-amal mereka dengan jalan mengingatkan mereka bahwa setiap amal yang baik dan yang buruk memiliki hakikat yang tidak dapat disembunyikan dan mempunyai saksi-saksi yang mengetahui dan melihat hakikatnya, yaitu Rasul saw. dan para saksi amal-amal dari kelompok kaum mukminin setelah Allah swt. lalu, Allah akan membuka tabir yang menutupi mata mereka yang mengerjakan amal-amal tersebut pada hari kiamat sehingga mereka pun akan mengetahui dan melihat hakikat amal mereka.

Karena itu, tidak ada alasan bagi setiap muslim untuk bekerja asal-asalan. Tidak ada alasan untuk bermalasan. Sebab sesungguhnya Allah swt. menguji siapa di antara ummatnya yang terbaik dalam pekerjaannya. Sebaliknya setiap Muslim mesti menunjukkan karya terbaiknya dan serius untuk memperoleh apa yang dicita-citakan. Jika kedua hal ini sudah dilakukan maka hasil terbaik akan diraihnyanya sebagaimana yang Allah janjikan.

Cendekiawan muslim Dr. Yusuf al-Qaradhawi (1985: 226), dalam kitabnya *Ibaadatu fii Islam* (Ibadah dalam Islam) menyebutkan setiap pekerjaan bisa menjadi wahana shalawat dan ladang jihad di jalan Allah Swt. jika memenuhi lima syarat: Pertama, hendaknya pekerjaan itu ada dalam koridor syariat Islam; Kedua, harus disertai dengan niat yang baik. Niat seorang Muslim dalam bekerja adalah menjaga kehormatan dirinya, mencukupi kebutuhan keluarga, memberi manfaat bagi umat, dan memakmurkan bumi sebagaimana yang diperintahkan Allah; Ketiga, bekerja dengan tekun dan sebaik-baiknya. Keempat, konsisten dalam berpegang pada ketentuan-ketentuan hukum Allah. Tidak berbuat zalim dan khianat;



dan Kelima, pekerjaan itu tidak boleh melalaikannya dari mengingat Allah.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa mengembangkan etos kerja atau budaya kerja yang mengutamakan pelayanan merupakan sebuah ibadah, dan apa yang kita lakukan kita kerjakan semuanya diawasi oleh Allah Swt. dan dilihat oleh orang banyak. Artinya baik dan buruk pekerjaan yang dilakukan akan bernilai dimata Allah dan akan menjadi penilaian bagi orang lain. Untuk itu seorang guru mesti menunjukkan karya terbaiknya dan serius untuk memperoleh apa yang dicita-citakan. Jika kedua hal ini sudah dilakukan, maka hasil terbaik akan diraihinya sebagaimana yang Allah janjikan.

Untuk melihat apakah seseorang mempunyai etos kerja yang tinggi atau tidak dapat dilihat dari cara kerjanya. Keberhasilan peserta didik didukung oleh keteladan guru dalam berikap dan kebiasaannya dalam mengajar. Menurut Muhaimin (2004: 114) etos kerja seseorang yang tinggi dapat diketahui dari cara kerjanya yang memiliki tiga ciri dasar. Tiga ciri dasar tersebut yaitu: menjunjung mutu pekerjaan, menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaan, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Adapun prinsip dasar etos kerja dalam Islam antara lain:

- a. Bekerja secara halal (*thalaba ad-dunya halalan*) baik dari jenis pekerjaan maupun cara menjalankannya. Dicontohkan orang yang berprofesi sebagai pedagang ikan di pasar. Namun jika pedagang tersebut melakukan hal-hal yang tidak baik (membayakan orang lain) misalkan menjual ikan berformalin, maka dapat dikatakan profesi yang semula halal menjadi haram (*'haram lighairihi'*). Berbeda dengan orang yang berprofesi menjadi pekerja seks komersial (PSK). Mau dengan alasan apapun tetap profesi PSK adalah haram (*'haram lidzatihi'*)
- b. Bekerja agar tidak menjadi beban hidup orang lain (*ta'affufan an al-mas'alah*). Sebagai orang beriman dilarang menjadi beban orang lain (benalu). Rasulullah pernah menegur seorang sahabat yang muda dan kuat tetapi pekerjaannya mengemis. Beliau kemudian bersabda, "Sungguh orang yang mau membawa tali atau kapak kemudian mengambil kayu bakar dan memikulnya di atas punggung lebih baik dari orang yang mengemis kepada orang kaya, diberi atau ditolak" (HR Bukhari dan Muslim).
- c. Bekerja guna memenuhi kebutuhan keluarga (*sa'yan ala iyalihi*). Karena memenuhi kebutuhan keluarga hukumnya fardlu ain, tidak dapat diwakilkan, dan melaksanakannya juga



termasuk dalam jihad. Hadis Rasulullah menyebutkan “Tidaklah seseorang memperoleh hasil terbaik melebihi yang dihasilkan tangannya. Dan tidaklah sesuatu yang dinafkahkan seseorang kepada diri, keluarga, anak, dan pembantunya kecuali dihitung sebagai sedekah” (HR Ibnu Majah).

- d. Bekerja guna meringankan beban hidup tetangga (*ta’aththufan ala jarihi*). Islam mendorong kerja keras untuk kebutuhan diri dan keluarga, tetapi Islam melarang kaum beriman bersikap egois. Islam menganjurkan solidaritas sosial, dan mengancam keras sikap tutup mata dan telinga dari segala penderitaan di lingkungan sekitar.

Etos kerja guru dapat ditingkatkan terutama dengan adanya motor penggerak sekolah/madrasah yaitu kepala sekolah/madrasah. Kepala sekolah/madrasah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja guru. Adapun cara meningkatkan etos kerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah/madrasah:

- a. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif.
- b. Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu.
- c. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru di sekolah/madrasah.
- d. Berhasil mewujudkan tujuan sekolah/madrasah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Alex Nitisemito (2001: 102: 1080, ada sebelas cara yang dilakukan untuk meningkatkan etos kerja, yaitu:

- a. Memberikan gaji/upah yang cukup. Jumlah gaji yang diberikan mempunyai pengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja. Semakin besar gaji yang diberikan guru-guru akan mendapat ketenangan dan semangat dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani. Selain kebutuhan gaji, kebutuhan rohani meliputi: kebutuhan untuk dihargai, berpartisipasi, ketenteraman jiwa, beribadah dan lain-lain.
- c. Menciptakan suasana santai dan nyaman. Suasana kerja yang rutin sering menimbulkan ketegangan, kebosanan, dan kelelahan. Oleh karena itu hendaknya diciptakan suasana santai pada waktu tertentu, misalnya saat bersosialisasi dan berkomunikasi dengan rekan sejawat.
- d. Memperhatikan harga diri. Menjaga harga diri guru salah satunya dengan mengajaknya berunding dalam menetapkan kebijakan. Selain itu setiap guru diberikan kepercayaan dan tanggung jawab yang sesuai agar merasa dihargai.

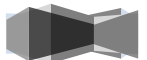




- e. Menempatkan pada posisi yang tepat (sesuai bidangnya). Posisi yang tepat atau sesuai dengan bidangnya akan membuat guru menjadi lebih menguasai materi dan situasi dalam mengajar.
- f. Memberikan kesempatan untuk maju. Pimpinan memberikan kesempatan dan memberikan penghargaan kepada guru yang berprestasi. Dukungan dari lingkungan sekitar juga dibutuhkan untuk kemajuan dan prestasi kelak.
- g. Memberikan rasa aman untuk menghadapi masa depan. Semangat dan gairah guru akan terpupuk jika mereka mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesi mereka. Tunjangan kesehatan, maslahat tambahan, dan program pensiun dapat memberikan rasa aman kepada guru.
- h. Mengupayakan guru mempunyai loyalitas. Loyalitas guru terhadap sekolah dapat menimbulkan tanggung jawab dan menciptakan gairah dan semangat kerja.
- i. Ikut berpartisipasi dalam menetapkan kebijakan. Dengan melibatkan guru dalam penetapan kebijakan di sekolah akan menimbulkan rasa tanggung jawab guru sehingga semangat dan kegairahan kerja meningkat.
- j. Memberikan intensif yang terarah. Pemberian intensif yang terarah dapat meningkatkan semangat seseorang dalam bekerja dan dengan demikian guru akan meningkatkan mutu kualitasnya dengan baik.
- k. Memberikan fasilitas yang memadai. Fasilitas yang memadai juga dapat memacu semangat dalam bekerja, walau bagaimanapun fasilitas yang mendukung memberikan pengaruh terhadap sikap guru dalam mengajar.

## **5. Mengadopsi Inovasi Atau Mengembangkan Kreativitas Dalam Pemanfaatan Teknologi Komunikasi Dan Informasi Mutakhir**

Satu hal lagi yang dapat diupayakan untuk peningkatan profesionalitas guru adalah melalui adopsi inovasi atau pengembangan kreatifitas dalam pemanfaatan teknologi pendidikan yang mendayagunakan teknologi komunikasi dan informasi mutakhir. Guru dapat memanfaatkan media dan ide-ide baru bidang teknologi pendidikan seperti media presentasi, komputer (*hard technologies*) dan juga pendekatan-pendekatan baru bidang teknologi pendidikan (*soft technologies*). Upaya-upaya guru untuk meningkatkan profesionalismenya tersebut pada akhirnya memerlukan adanya dukungan dari semua pihak yang terkait agar benar-benar terwujud. Pihak-pihak yang harus memberikan





dukungannya tersebut adalah organisasi profesi seperti PGRI, pemerintah dan juga masyarakat.

Teknologi informasi dan komunikasi dalam proses mengajar yang dilaksanakan guru memiliki beberapa manfaat, diantaranya:

- Pertama, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi memudahkan guru untuk menggali informasi lebih dalam tentang materi pelajaran yang disampaikan.
- Teknologi informasi dan komunikasi yang dimanfaatkan guru dalam mengajar akan memberikan stimulus kepada siswa untuk belajar dan menciptakan kelas yang kondusif dan terkontrol. Pemanfaatan media ini membuat guru tidak monoton, terpaksa untuk menjelaskan suatu materi dari A sampai Z, sehingga siswa pun terpaksa mendengarkan saja apa yang dijelaskan guru.
- Teknologi informasi dan komunikasi yang dimanfaatkan guru dalam proses mengajar dapat mengantarkan siswa mencapai berbagai prestasi. Adalah tugas seorang guru, pengajar untuk membimbing siswa, membantu siswa mengembangkan apa yang mereka punya dan apa yang mereka bisa.
- Penggunaan Teknologi informasi dan komunikasi dalam proses mengajar dapat mengenalkan peserta didik dengan “dunia luar”. Hal ini dikarenakan melalui teknologi informasi dan komunikasi yang dipakai guru dalam mengajar bisa mengenalkan pada peserta didik hal-hal mengenai dunia di luar lingkungan sekitar yang lebih dulu mengalami perkembangan, kemajuan dibanding dengan daerah setempat.

Allah swt. berfirman dalam Alquran surat al-Furqon/25: 48, yang berbunyi:



Artinya: *Dialah yang meniupkan angin (sebagai) pembawa kabar gembira dekat sebelum kedatangan rahmat-nya (hujan); dan Kami turunkan dari langit air yang amat bersih.*

Ayat ini menunjukkan kekuasaan dan keesaanNya serta kewajarannya untuk disembah. Ayat ini menyatakan bahwa dan diantara bukti kekuasaan dan keesaannya adalah bahwa Dia yang mengirim angin guna menggiring awan sebagai pembawa kabar gembira sebelum kedatangan rahmatNya, yakni sebelum turunnya hujan, dan kami turunkan dari langit yakni udara, air yang sangat suci, yakni amat bersih dan dapat digunakan untuk menyucikan, agar kami menghidupkan dengannya, yakni dengan air yang kami



turunkan itu, negeri yakni tanah yang gersang yang mati karena ditumbuhi sesuatu. (Shihab, 2011, Vol. IX: 102).

Ayat-ayat Quraniyah dalam rangkaian surat al-Furqon, asy-Syuro dan an-Naml adalah ayat-ayat dakwah para nabi yang didalamnya terdapat pula hal-hal yang berkenaan dengan media pendidikan. Ini menjadi landasan teologis yang sangat ilmiah untuk mengklaim, menggugat atau meluruskan bahwa seharusnya media komunikasi yang berkembang saat ini terjadi karena keberadaan angin atau sebutlah gelombang elektromagnetik yang dapat menghantarkan resonansi suara dari suatu tempat ketempat yang lain. Alquran menyatakan bahwa para nabi bertugas menyampaikan berita gembira dan peringatan kepada manusia. Untuk menyebarluaskan pesan ilahiyah itu Allah menciptakan angin sebagai fasilitas atau media pendidikan sebagaimana nabi Sulaiman yang dapat menangkap resonansi berbagai suara binatang dan ketundukan angin kepadanya dengan izin Allah Swt.

## G. Penutup

Profesionalisasi harus dipandang sebagai proses yang terus menerus. Dalam proses ini, pendidikan prajabatan, pendidikan dalam jabatan termasuk penataran, pembinaan dari organisasi profesi dan tempat kerja, penghargaan masyarakat terhadap profesi keguruan, penegakan kode etik profesi, sertifikasi, peningkatan kualitas calon guru dan kesejahteraan secara bersama-sama menentukan pengembangan profesionalisme. Dengan demikian usaha meningkatkan profesionalisme guru merupakan tanggung jawab bersama antara LPTK sebagai penghasil guru, instansi yang membina guru (dalam hal ini Depdiknas atau yayasan swasta), PGRI dan masyarakat. Ada beberapa upaya yang dapat dilakukan dalam pengembangan profesionalitas guru, diantaranya:

1. Memahami tuntutan standar profesi yang ada,
2. Mencapai kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan,
3. Membangun hubungan kesejawatan yang baik dan luas termasuk lewat organisasi profesi,
4. Mengembangkan etos kerja atau budaya kerja yang mengutamakan pelayanan bermutu tinggi kepada konstituen,
5. Mengadopsi inovasi atau mengembangkan kreatifitas dalam pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi mutakhir agar senantiasa tidak ketinggalan dalam kemampuannya mengelola pembelajaran.

## Daftar Pustaka

Al-Qaradhawi, Yusuf, 1985. *al-'Ibādah fī al-Islām*, Kairo: Maktabat Wahbah. 1985.



- Arifin, 2000. *Kapita Selekta Pendidikan (Islam dan Umum)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Az-Zarnuji, 2009. *Ta'lim Muta'allim*, Surabaya: Mutiara Ilmu.
- Bafadal, Ibrahim, 2000. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar: dalam Rangka Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Caplow, T., & McGee, R., 1965. *The academic marketplace*, Garden City, NY: Anchor Books.
- Chapman, Judith (ed), 1990, *School-Based Decision-Making and Management*, The Falmer Press, Hampshire: United Kingdom.
- Danim, Sudarwan, 2007. *Visi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Darmaningtyas. 2005. *Ilusi tentang Guru dan Profesionalisme*, Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Djamarah, Syaiful Bachri, 1991. *Prestasi Belajar dan Kompetensi Guru*, Surabaya: Usaha Nasional.
- Echols, John M. dan Hassan Shadili, 1996. *Kamus Inggris Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Hamalik, Oemar. 2001. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husaini, Adian, 2005. *Pendidikan Islam Membentuk Manusi Berkarakter Dan Beradab*, Jakarta : Cakrawala Publishing.
- Idris, Jamaluddin, 2005. *Analisis Krisis Mutu Pendidikan*, Yogyakarta: Taufiqiyah Sa'adah.
- Jarvis, Peter, 1983. *Profesional Education*, Landon: Croom Helm.
- Kunandar, 2007. *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Persiapan Menghadapi Sertifikasi Guru*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kunandar, 2011. *Guru Profesional*, Jakarta: Rajawali Press.
- Lefrancois, Guy R, 1991. *Psychology for Teaching* (7th ed.), Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Minarti, Sri, 2013. *Ilmu Pendidikan Islam Fakta Teoritis-Filosofis & Aplikatif-Normatif*, Jakarta: AMZAH.
- Muhadjir, Noeng, 2000. *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial*, Yogyakarta: Rake Sarakin.
- Muhaimin, Dkk. 1999. *Kontroversi Pemikiran Fazlur Rahman: Sudi Kritis Pembaharuan Pendidikan Islam*, Cirebon: Dinamika.
- Muhaimin, et al., 2004. *Paradigma Pendidikan Islam Upaya Mengeektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, Jakarta: Remaja Rosda Karya.
- Muhaminin dan Abdul Mujib. 1993. *Pemiiran Pendidikan IslamL Kajian Filosofi dan Kerangka Dasar Operasionalisasinya*. Bandung: Trigenda Karya.



- Mukhtar, Mukhneri, 2010. *Supervision: Improving Performance and Development Quality in Education*, Jakarta:PPS UNJ.
- Mulyasa, 2004. *Implementasi Kurikulum 2004 Panduan Pembelajaran KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muqowim, 2011. *Pengembangan Soft Skills Guru*, Yogyakarta: Pedagogia.
- Musbikin, Imam. 2010. *Guru yang Menakjubkan*. Yogyakarta: Buku Biru.
- Namsa, M.Yunus, 2006. *Kiprah Baru Profesi Guru Indonesia Wawasan Metodologi Pengajaran Agama Islam*, Jakarta: Pustaka Mapan.
- Nata, Abuddin, 2003. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Kencana.
- Natsir, Nanat Fatah, 2007. *Jurnal EDUCATIONIST No. 1 Vol. 1 Januari 2007, Pemberdayaan Kualitas Guru Dalam Perspektif Pendidikan Islam*, Bandung: UPI.
- Nitisemito, Alex, 2001. *Manajemen Personalial: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grasindo.
- Prayitno dan Erman Amti, 2004. *Dasar-dasar Bimbingan dan Konseling*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sagala, Syaiful, 2009. *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan: Pemberdayaan Guru, Tenaga Kependidikan dan Masyarakat dalam Manajemen Sekolah*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sahertian, Piet A. dan Ida Alieda Sahertian, 1992. *Supervisi Pendidikan dalam Rangka Program Inservice Education*, Bandung: Rineka Cipta.
- Sanjaya, Wina, 2008. *Perencanaan dan Desain Sistem Pembelajaran*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sholeh, Asrorun Ni'am, 2006. *Membangun Profesionalitas Guru Analisis Kronologis atas Lahirnya Undang-Undang Guru dan Dosen*, Jakarta: eLSAS.
- Siahaan, Amiruddin, dkk, 2013. *Administrasi Satuan Pendidikan*, Medan, Perdana Publishing.
- Sihab, M. Quraish, 2011. *Tafsir Al-Misbah, (Pesan Kesan dan Keserasian Alquran)*, Jakarta: Lintera Hati.
- Soetjipto dan Rafli Kosasi, 2004. *Profesi Keguruan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Sulaiman, Tathiyah Hasan, 1986. *Alam Pikiran al-Ghazali Mengenai Pendidikan dan Ilmu*. Bandung: CV. Diponegoro.
- Supridadi, Dedi, 1998. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adi Cipta Karya.



- Sutisna, Oteng, 1993. *Administrasi Pendidikan dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*, Bandung: PT. Angkasa.
- Syah, Muhibbin, 2007. *Psikologi Pendidikan Dengan Pendekatan Baru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Syamsuddin, M. Abin, 1996. *Pengembangan Profesi dan Kinerja Tenaga Kependidikan*, Bandung: PPs IKIP Bandung.
- Undang-undang Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Yamin, Martinis, 2007. *Profesionalisasi Guru dan Implementasi KTSP*. Jakarta: Gaung Persada Press.

## Bab 9

# Manajemen Konflik

### A. Pengertian Konflik dan Manajemen Konflik

Konflik berasal dari kata kerja Latin *configere* yang berarti saling memukul. Dalam kamus bahasa Indonesia konflik berarti percekocan, perselisihan, dan pertentangan. (Depdiknas, 2013: 723). Sedangkan secara sosiologis, konflik diartikan sebagai suatu proses sosial antara dua orang atau lebih (bisa juga kelompok) dimana salah satu pihak berusaha menyingkirkan pihak lain dengan menghancurkannya atau membuatnya tidak berdaya.

Menurut Luthans (1981), konflik adalah kondisi yang ditimbulkan oleh adanya kekuatan yang saling bertentangan. Kekuatan-kekuatan ini bersumber pada keinginan manusia. Sedangkan menurut Asnawir (2006: 319) dalam bukunya *Manajemen Pendidikan*, konflik adalah reaksi yang timbul karena seseorang merasa terancam, baik teritorialnya maupun kepentingannya, dengan menggunakan kekuatan untuk mempertahankan teritorial atau kepentingan tersebut.



Sementara Robbins (1979) dalam *"Organization Behavior"* menjelaskan bahwa konflik adalah suatu proses interaksi yang terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara dua pendapat (sudut pandang) yang berpengaruh atas pihak-pihak yang terlibat baik pengaruh positif maupun pengaruh negatif.

Disisi lain Afzalur Rahim (1986: 13) menyatakan bahwa konflik dapat didefinisikan sebagai keadaan interaktif yang termanifestasikan dalam sikap ketidakcocokan, pertentangan atau perbedaan dengan atau antara identitas sosial seperti individu-individu, kelompok-kelompok atau organisasi-organisasi. Sedangkan menurut Wahyosumidjo (2002: 152), yang mendefinisikan secara simple, mengatakan bahwa konflik adalah segala macam bentuk hubungan antara manusia yang mengandung sifat berlawanan.

Konflik menimbulkan akibat-akibat atau resiko-resiko tertentu, disamping juga terkadang membawa dampak positif. GW. Allport sebagaimana dikutip Hanson (1990: 273), menyatakan bahwa semakin banyak sarjana sosial yang memaparkan bahwa konflik itu sendiri bukan kejahatan, tetapi lebih merupakan suatu gejala yang memiliki pengaruh-pengaruh konstruktif atau destruktif, tergantung pada manajemennya. Konflik itu timbul karena terjadinya ketidak harmonisan antara seseorang dalam suatu kelompok, dan antara orang lain dari kelompok yang lain, dan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Konflik berbeda pengertiannya dengan perbedaan pendapat. Akan tetapi perbedaan pendapat yang tidak diakomodasikan dengan baik akan dapat melahirkan konflik dan pertentangan yang membahayakan, kemudian mengakibatkan hilangnya kekuatan persatuan dan kesatuan. (Asnawir (2006: 320).

Konflik semacam ini disebut dalam bahasa Arab dengan *"tanazu"* sebagaimana dinyatakan Allah Swt. dalam Alquran surat al-Anfal ayat 46 yang berbunyi:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ، وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رَاحَتُكُمْ، وَأَصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ

Artinya: *Dan ta'atlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.*

Dengan demikian konflik merupakan segala macam interaksi pertentangan antara dua pihak atau lebih. Konflik dapat timbul pada berbagai situasi sosial, baik terjadi dalam diri individu, antar individu, kelompok, organisasi, maupun negara. Dalam interaksi dan



interelasi sosial antar individu atau antar kelompok, konflik sebenarnya merupakan hal alamiah.

Dahulu konflik dianggap sebagai gejala atau fenomena yang tidak wajar dan berakibat negatif, tetapi sekarang konflik dianggap sebagai gejala yang wajar yang dapat berakibat negatif maupun positif tergantung bagaimana cara mengelolanya. Dari pandangan baru dapat kita lihat bahwa pimpinan atau manajer tidak hanya wajib menekan dan memecahkan konflik yang terjadi, tetapi juga wajib untuk mengelola/memanaj konflik sehingga aspek-aspek yang membahayakan dapat dihindari dan ditekan seminimal mungkin, dan aspek-aspek yang menguntungkan dikembangkan semaksimal mungkin.

Sedangkan manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang maupun pihak berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interests*) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

Menurut Ross (1993) bahwa manajemen konflik merupakan langkah-langkah yang diambil para pelaku atau pihak ketiga dalam rangka mengarahkan perselisihan ke arah hasil tertentu yang mungkin atau tidak mungkin menghasilkan suatu akhir berupa penyelesaian konflik dan mungkin atau tidak mungkin menghasilkan ketenangan, hal positif, kreatif, bermufakat, atau agresif. Manajemen konflik dapat melibatkan bantuan diri sendiri, kerjasama dalam memecahkan masalah (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga) atau pengambilan keputusan oleh pihak ketiga. Suatu pendekatan yang berorientasi pada proses manajemen konflik menunjuk pada pola komunikasi (termasuk perilaku) para pelaku dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan dan penafsiran terhadap konflik.

Disisi lain Lynne Irvine dalam Wirawan (2010: 131) menyatakan bahwa, manajemen konflik merupakan strategi yang mempekerjakan organisasi dan individu untuk mengidentifikasikan dan mengelola perbedaan, sehingga mengurangi beban dan pengeluaran dari konflik yang tidak terkelola, sementara memanfaatkan konflik sebagai sumber inovasi dan perbaikan. Sedangkan Wirawan (2010: 129) menyatakan bahwa manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat konflik atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan





menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan.

Dilain pihak Dale Timpe (1991: 391) menyatakan bahwa manajemen konflik adalah proses mengidentifikasi dan menangani konflik secara bijaksana, adil, dan efisien dengan tiga bentuk metode pengelolaan konflik yaitu stimulasi konflik, pengurangan atau penekanan konflik, dan penyelesaian konflik. Pengelolaan konflik membutuhkan keterampilan seperti berkomunikasi yang efektif, pemecahan masalah, dan bernegosiasi dengan fokus pada kepentingan organisasi.

Sedangkan J. Winardi (2004: 431) menyatakan bahwa manajemen konflik adalah serangkaian proses untuk mempertemukan kepentingan dua belah pihak, menetralkan konflik, dan memulihkan pasca konflik. Manajemen konflik harus diawali dengan memetakan konflik, mendengar keterangan dua belah pihak, mempertemukan kedua belah pihak, dan pengambilan keputusan untuk mengatasi konflik.

Maka dengan demikian manajemen konflik merupakan cara yang digunakan individu untuk menghadapi pertentangan atau perselisihan antara dirinya dengan orang lain yang terjadi di dalam kehidupan. Semakin baik langkah yang dilalui dalam penyelesaian konflik tersebut maka semakin baik pula manajemen konflik yang telah dimiliki dan digunakan.

Munculnya konflik biasanya diawali dengan munculnya bibit-bibit konflik. Sehubungan dengan itu pimpinan baik formal maupun nonformal bertanggung jawab untuk mengidentifikasi sumber-sumber dan tipe-tipe dari konflik tersebut sedini mungkin, serta menganalisa akibat-akibat yang mungkin timbul. Begitu juga pimpinan harus mengetahui kekuatan-kekuatan dan kelemahan untuk dapat menentukan langkah-langkah preventif yang dilakukan secara tepat.

Wirawan (2010: 132) menjelaskan bahwa saat muncul sebuah konflik dan konflik tersebut dapat dimanajemen, maka akan terlihat beberapa tujuan konflik, diantaranya:

1. Memfokuskan para anggota pada visi, misi dan tujuan organisasi.

Saat dalam suatu organisasi terdapat manajemen konflik. Secara tidak langsung kelompok tersebut akan mempengaruhi kinerja dari masing-masing anggotanya yang pada akhirnya akan mengarah pada visi dan misi dalam organisasi.

2. Memahami orang lain dan memahami keberagaman.

Bahwa saat akan melakukan pekerjaan akan ada saatnya muncul bantuan dari pihak-pihak lain. Saat kita berusaha memahami orang lain yang dalam hal ini telah membantu kita dan kita temukan





perbedaan diri dengan orang tersebut. Manajemen konflik digunakan untuk memahami keberagaman yang ada.

3. Meningkatkan kreatifitas.

Dalam usaha manajemen konflik akan muncul cara mengurangi konflik. Upaya tersebut memunculkan kreativitas dan inovasi yang selanjutnya berpengaruh kepada produktivitas.

4. Meningkatkan keputusan melalui pertimbangan.

Dalam pemecahan konflik akan dihadapkan pada sebuah pertimbangan. Manajemen konflik yang ada memfasilitasi terciptanya alternatif yang pada akhirnya membantu menemukan keputusan yang bijak dalam sebuah pertimbangan.

5. Memfasilitasi pelaksanaan kegiatan.

Peran serta, pemahaman bersama, dan kerja sama adalah salah satu kunci yang bisa dan memfasilitasi pelaksanaan kegiatan. Seluruh unit-unit saling mendukung untuk mencapai tujuan tertentu.

6. Menciptakan prosedur dan mekanisme penyelesaian konflik.

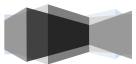
Organisasi dalam perjalanannya akan selalu menemui konflik yang harus dihadapi. Konflik yang sebelumnya menjadi pembelajaran bagi sebuah organisasi untuk kedepannya menciptakan prosedur untuk menyelesaikan konflik berikutnya.

## **B. Sumber-Sumber Konflik**

Konflik itu muncul karena dipicu oleh beberapa sumber. Menurut Wahjosumidjo (2002: 151), konflik itu sendiri terjadi selalu bersumber pada manusia dan prilakunya, disamping pada struktur organisasi dan komunikasi. Kendati ada beberapa sumber konflik, tetapi yang terbesar yang sering menyebabkan konflik adalah perilaku manusia. Oleh karenanya, sering terjadi, masalah yang sebenarnya sederhana, tetapi karena perilaku manusianya yang tidak sehat, akhirnya menjadi masalah yang besar karena berbagai provokasi.

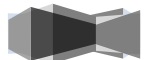
Konflik di dalam organisasi dapat disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Faktor Manusia. Adapun faktor yang bersumber dari manusia diantaranya: (a). Ditimbulkan oleh atasan, terutama karena gaya kepemimpinannya; (b). Personil yang mempertahankan peraturan-peraturan secara kaku; dan (c). Timbul karena ciri-ciri kepribadian individual, antara lain sikap egoistis, temperamental, sikap fanatik, dan sikap otoriter.
2. Faktor Organisasi. Adapun faktor-faktor konflik yang bersumber dari organisasi antara lain:



- a. Persaingan dalam menggunakan sumberdaya. Apabila sumberdaya baik berupa uang, material, atau sarana lainnya terbatas atau dibatasi, maka dapat timbul persaingan dalam penggunaannya. Ini merupakan potensi terjadinya konflik antar unit/departemen dalam suatu organisasi.
- b. Perbedaan tujuan antar unit-unit organisasi. Tiap-tiap unit dalam organisasi mempunyai spesialisasi dalam fungsi, tugas, dan bidangnya. Perbedaan ini sering mengarah pada konflik minat antar unit tersebut. Misalnya, unit penjualan menginginkan harga yang relatif rendah dengan tujuan untuk lebih menarik konsumen, sementara unit produksi menginginkan harga yang tinggi dengan tujuan untuk memajukan perusahaan.
- c. Interdependensi tugas. Konflik terjadi karena adanya saling ketergantungan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya. Kelompok yang satu tidak dapat bekerja karena menunggu hasil kerja dari kelompok lainnya.
- d. Perbedaan nilai dan persepsi. Suatu kelompok tertentu mempunyai persepsi yang negatif, karena merasa mendapat perlakuan yang tidak “adil”. Para manajer yang relatif muda memiliki persepsi bahwa mereka mendapat tugas-tugas yang cukup berat, rutin dan rumit, sedangkan para manajer senior mendapat tugas yang ringan dan sederhana.
- e. Kekaburan yurisdiksional. Konflik terjadi karena batas-batas aturan tidak jelas, yaitu adanya tanggung jawab yang tumpang tindih.
- f. Masalah “status”. Konflik dapat terjadi karena suatu unit/departemen mencoba memperbaiki dan meningkatkan status, sedangkan unit/departemen yang lain menganggap sebagai sesuatu yang mengancam posisinya dalam status hirarki organisasi.
- g. Hambatan komunikasi. Hambatan komunikasi, baik dalam perencanaan, pengawasan, koordinasi bahkan kepemimpinan dapat menimbulkan konflik antar unit/ departemen. (Jika Anda ingin mendapatkan slide presentasi yang bagus tentang management skills dan personal development.

Dalam manajemen konflik memiliki jenis atau bentuk konflik yang sering terjadi dilapangan baik dari segi pelaku ataupun dari perannya. Menurut Robert G. Owens (1991: 243) menyebutkan bahwa konflik dapat terjadi antara seseorang atau unit-unit sosial yang disebut dengan konflik interpersonal, intergroup, dan internasional. Direktorat Pendidikan Menengah dan Umum

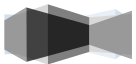


Depdikbud (1999: 188), menjelaskan bahwa adapun tingkatan dari manajemen konflik itu sendiri terdiri dari:

1. Konflik intrapersonal, yaitu konflik internal yang terjadi dalam diri seseorang. Konflik intrapersonal akan terjadi ketika individu harus memilih dua atau lebih tujuan yang saling bertentangan, dan bimbang mana yang harus dipilih untuk dilakukan.
2. Konflik interpersonal, yaitu konflik yang terjadi antar individu. Konflik yang terjadi ketika adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan dan tujuan dimana hasil bersama sangat menentukan.
3. Konflik intragrup, yaitu konflik antara anggota dalam satu kelompok. Setiap kelompok dapat mengalami konflik substantif atau efektif. Konflik substantif terjadi karena adanya latar belakang keahlian yang berbeda, ketika anggota dari suatu komite menghasilkan kesimpulan yang berbeda atas data yang sama. Sedangkan konflik efektif terjadi karena tanggapan emosional terhadap suatu situasi tertentu.
4. Konflik intergrup, yaitu konflik yang terjadi antar kelompok. Konflik intergrup terjadi karena adanya saling ketergantungan, perbedaan persepsi, perbedaan tujuan, dan meningkatkannya tuntutan akan keahlian.
5. Konflik intraorganisasi, yaitu konflik yang terjadi antar bagian dalam suatu organisasi.
6. Konflik interorganisasi, yang terjadi antar organisasi. Konflik inter organisasi terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan satu sama lain, konflik terjadi bergantung pada tindakan suatu organisasi yang menyebabkan dampak negatif terhadap organisasi lain. Misalnya konflik yang terjadi antara lembaga pendidikan dengan salah satu organisasi masyarakat.

Konflik intraorganisasi meliputi empat sub jenis :

1. Konflik vertikal, yang terjadi antara pimpinan dan bawahan yang tidak sependapat tentang cara terbaik untuk menyelesaikan sesuatu. Misalnya konflik antara Rektor dengan tenaga kependidikan;
2. Konflik horizontal, yang terjadi antar karyawan atau departemen yang memiliki hierarki yang sama dalam organisasi Misalnya antara tenaga kependidikan;
3. Konflik lini-staf, yang sering terjadi karena adanya perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini. Misalnya konflik antara Rektor dengan tenaga administrasi;



4. Konflik peran, yang terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran. Misalnya Rektor menjabat sebagai ketua dewan pendidikan.

Jenis dan bentuk konflik itu memiliki implikasi dan konsekuensi bagi manajer lembaga pendidikan Islam. Hal ini karena manajer memiliki peran yang fungsional dalam mengelola konflik dan diharapkan mampu mengelolanya sebaik mungkin sehingga menghasilkan kepuasan bagi semua pihak, terutama pihak yang berkonflik. Adapun kegiatan-kegiatan atau tahapan-tahapan yang perlu dilakukan dalam manajemen konflik meliputi: (1) Perencanaan analisis konflik; (2). Penilaian konflik, dan (3). Pemecahan konflik.

### **C. Dampak Positif dan Negatif Konflik**

Dampak adalah sesuatu yang dimungkinkan sangat mendatangkan akibat atau sebab yang membuat terjadinya sesuatu, baik yang membuat terjadinya sesuatu baik yang bersifat positif maupun negatif. Menurut Richard Nelson Jones (1996: 303) dampak negatif dari konflik adalah banyak dan bervariasi. Konflik dapat menyebabkan kesengsaraan jiwa yang mendalam. suatu hubungan yang menawarkan peluang yang cerah bagi kedua belah pihak dapat saja berubah menjadi buruk karena konflik tidak dikendalikan secara efektif. Keluarga dapat menjadi hancur, perkawinan retak, dan kondisi kejiwaan anak-anak menjadi terancam. Pada tingkat yang lebih mendalam, konflik dapat memperburuk suatu hubungan dan menyebabkan keretakan hubungan, meninggalnya salah satu nyawa, luka kecil, atau serius terbukti menimbulkan keresahan bagi seluruh warga masyarakat di kedua desa tersebut.

Menurut Daniel Webster (2001: 1) konflik dapat ditujukan pada kebaikan maupun keburukan. Konflik itu sendiri mungkin sangat diharapkan. Arah konflik itu dapat bersifat destruktif. Lebih mudah untuk menyatakan aspek negatif dari suatu konflik. Untuk memperbaiki keseimbangannya ada empat aspek positif dalam konflik yaitu:

1. Keyakinan yang Lebih Besar Konflik dapat membangun keyakinan. Orang yang dapat berhubungan walaupun memiliki perbedaan, demikian juga orang yang dapat bekerja melalui perbedaan itu, akan merasakan bahwa hubungan mereka lebih aman dari pada hubungan orang-orang yang tidak mengalami hal tersebut.
2. Meningkatnya Tali Keeratan Aspek penting dari konflik adalah kemampuan untuk memberi dan menerima umpan balik yang jujur. Tegang rasa yang ikhlas dapat terjadi bila setiap pihak dapat saling terbuka dan bekerja melalui

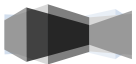


perbedaan mereka daripada hanya memperbesar peretentangan mereka.

3. Meningkatnya Harga Diri. Warga masyarakat yang dapat mengendalikan konflik mereka secara efektif dapat menegakan harga diri mereka karena sejumlah alasan. Mereka mengetahui bahwa hubungan mereka cukup kuat untuk mempertahankan konflik. Warga masyarakat akan mendapatkan hal-hal yang bernilai dalam pengendalian konflik.
4. Penyelesaian yang Kreatif Arah konflik yang produktif dapat dipandang sebagai proses pemecahan masalah yang terpadu. Pemecahan yang kreatif yang memnuhi kebutuhan kedua belah pihak, terkadang disebut penyelesaian “menang-menang”, dapat menjadi jalan keluar bagi proses ini. Lawan dari penyelesaian “menang-menang” adalah penyelesaian “kalah-kalah” dimana tak seorang pun yang memperoleh manfaat.

Menurut Soerjono Soekanto (1992: 90), akibat negatif yang timbul dari sebuah konflik sosial sebagai berikut:

1. Bertambahnya solidaritas anggota kelompok yang berkonflik. Jika suatu kelompok terlibat konflik dengan kelompok lain, maka solidaritas antar warga kelompok tersebut akan meningkat dan bertambah erat. Bahkan, setiap anggota bersedia berkorban demi keutuhan kelompok dalam menghadapi tantangan dari luar. Jika konflik terjadi pada tubuh suatu kelompok maka akan Menjadikan Keretakan dan keguncangan dalam kelompok tersebut, Visi dan misi dalam kelompok menjadi tidak dipandang lagi sebagai dasar penyatuan. Setiap anggota berusaha menjatuhkan anggota lain dalam kelompok yang sama, sehingga dapat dipastikan kelompok tersebut tidak akan bertahan dalam waktu yang lama.
2. Berubahnya kepribadian individu. Dalam konflik sosial biasanya membentuk opini yang berbeda, misalnya orang yang setuju dan mendukung konflik, ada pula yang menaruh simpati kepada kedua belah pihak, ada pribadi-pribadi yang tahan menghadapi situasi konflik, akan tetapi ada yang merasa tertekan, sehingga menimbulkan penderitaan pada batinnya dan merupakan suatu penyiksaan mental.
3. Hancurnya harta benda dan jatuhnya korban jiwa. Setiap konflik yang terjadi umumnya membawa kehancuran dan kerusakan bagi lingkungan sekitarnya. Hal ini dikarenakan masing-masing pihak yang berkonflik mengerahkan segala



kekuatan untuk memenangkan pertikaian. Oleh karenanya, tidak urung segala sesuatu yang ada di sekitar menjadi bahan amukan. Peristiwa ini menyebabkan penderitaan yang berat bagi pihak-pihak yang bertikai. hancurnya harta benda dan jatuhnya korban jiwa wujud nyata akibat konflik.

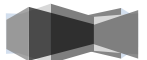
4. Akomodasi, dominasi, dan takluknya salah satu pihak Jika setiap pihak yang berkonflik mempunyai kekuatan seimbang, maka muncullah proses akomodasi. Akomodasi menunjuk pada proses penyesuaian antara individu dengan individu-individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok guna mengurangi, mencegah, atau mengatasi ketegangan dan kekacauan. Ketidak seimbangan antara kekuatan-kekuatan pihak yang mengalami konflik menyebabkan dominasi terhadap lawannya. Kedudukan pihak yang didominasi sebagai pihak yang takluk terhadap kekuasaan lawannya.

Dari keterangan-keterangan di atas dapat dilihat akibat konflik sebagai bentuk interaksi disosiatif. Walaupun begitu tidak selamanya akibat konflik bersifat negatif. Sebagai contohnya, konflik dalam bentuk lunak biasanya digunakan dalam seminar-seminar dan diskusi-diskusi sebagai media penajaman konsep-konsep atau persoalan ilmiah. Selain itu, konflik dijadikan sebagai sarana untuk mencapai suatu keseimbangan antara kekuatan-kekuatan dalam masyarakat, dapat pula menghasilkan suatu kerja sama di mana masing-masing pihak melakukan introspeksi yang kemudian melakukan perbaikan-perbaikan dan konflik dapat memberi batas-batas yang lebih tegas, sehingga masing-masing pihak yang bertikai sadar akan kedudukannya dalam masyarakat. Dalam penyelesaian “menang-kalah” hanya salah satu pihak yang dapat memenuhi keinginannya. dari berbagai dampak konflik diatas ada dampak negatif dan dampak positif.

Dampak negatifnya berupa dampak psikologis yaitu keadaan trauma, kondisi kejiwaan mereka dalam keadaan sangat mengenaskan, akibatnya merasa panik, trauma, serta tercekam dalam ketakutan. Adapun bentuk penyelesaian konflik yang lazim dipakai, yakni konsiliasi, mediasi, arbitrase, koersi (paksaan), detente. Urutan ini berdasarkan kebiasaan orang mencari penyelesaian suatu masalah, yakni cara yang tidak formal lebih dahulu, kemudian cara yang formal, jika cara pertama tidak membawa hasil.

Ada beberapa bentuk pengendalian konflik, diantaranya:

1. Konsiliasi (*conciliation*) Pengendalian semacam ini terwujud melalui lembaga-lembaga tertentu yang memungkinkan tumbuhnya pola diskusi dan pengambilan keputusan-



keputusan diantara pihak-pihak yang berlawanan mengenai persoalan-persoalan yang mereka pertentangkan.

2. Mediasi (*mediation*). Bentuk pengendalian ini dilakukan mana kedua belah pihak yang bersengketa bersama-sama bersepakat untuk memberikan nasihat-nasihatnya tentang bagaimana mereka sebaiknya menyelesaikan pertentangan mereka.
3. Arbitrasi. Arbitras berasal dari kata Latin arbitrium, artinya melalui pengadilan, dengan seorang hakim (*arbiter*) sebagai pengambil keputusan. Arbitrasi berbeda dengan konsiliasi dan mediasi. Seorang arbiter memberi keputusan yang mengikat kedua pihak yang bersengketa, artinya keputusan seorang hakim harus ditaati. Apabila salah satu pihak tidak menerima keputusan itu, ia dapat naik banding kepada pengadilan yang lebih tinggi sampai instansi pengadilan nasional yang tertinggi.
4. Perwasitan (*artibration*). Di dalam hal ini kedua belah pihak yang bertentangan bersepakat untuk memberikan keputusan-keputusan tertentu untuk menyelesaikan konflik atau konflik yang terjadi diantara mereka
5. Kolaborasi (kerjasama). Kolaborasi ialah menangani konflik sama-sama menang. Hal ini mencoba mengadakan pertukaran informasi. Ada keinginan untuk melihat sedalam mungkin semua perbedaan yang ada dan mencari pemecahan yang disepakati semua pihak. Tindakan ini memecahkan persoalan dan paling efektif untuk persoalan yang kompleks. untuk mendorong orang berpikir kreatif. Salah satu kelebihan dari seseorang berusaha mencari berbagai alternatif. Semua pihak terdorong untuk mempertimbangkan semua informasi dari berbagai nara sumber dan perspektif. Namun yang tidak efektif bila pihak-pihak yang terlibat konflik tidak punya niat untuk menyelesaikan masalah atau bila waktu terbatas. Bila kerjasama diaplikasikan pada tahap konflik lebih tinggi dapat menimbulkan kekecewaan karena logika dan pertimbangan rasional sering dikalahkan oleh emosi yang terkait dengan suatu pendirian atau sikap. kolaborasi menyatukan langkah semua pihak pada upaya mencari pemecahan yang kompleks. Bahwa hal ini tepat digunakan bila seseorang dan masalah jelas terpisah satu dari yang lain, dan biasanya tidak efektif bila pihak-pihak yang bertikai memang ingin beretengkar. akan menjadi motivator positif dalam sesei brainstorming atau problem-solving



6. Kompromi. Tindakan ini berorientasi jalan tengah, karena setiap orang punya sesuatu untuk ditawarkan dan sesuatu untuk diterima. Hal ini sangat efektif bila kedua belah pihak sama-sama benar, tetapi menghasilkan penyelesaian keliru bila salah satu pihak salah. Kompromi dapat berarti membagi perbedaan atau bertukar konsensi. Semua pihak jelas harus bersedia mengorbankan sesuatu agar tercapainya penyelesaian.

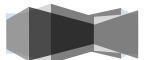
#### **D. Mengatasi Konflik dalam Lembaga Pendidikan Islam**

Untuk menangani konflik dengan efektif, kita harus mengetahui sendiri dan juga pihak-pihak yang mempunyai konflik. Ada beberapa cara menangani konflik antara lain:

1. Introspeksi diri. Bagaimana kita biasanya menghadapi konflik? Gaya apa yang biasanya digunakan? Apa saja yang menjadi dasar dan persepsi kita. Hal ini penting untuk dilakukan sehingga kita dapat mengukur kekuatan kita.
2. Mengevaluasi pihak-pihak yang terlibat. Sangat penting bagi kita untuk mengetahui pihak-pihak yang terlibat. Kita dapat mengidentifikasi kepentingan apa saja yang mereka miliki, bagaimana nilai dan sikap mereka atas konflik tersebut dan apa perasaan mereka atas terjadinya konflik. Kesempatan kita untuk sukses dalam menangani konflik jika kita melihat konflik yang terjadi dari semua sudut pandang.
3. Identifikasi sumber konflik. Seperti dituliskan di atas, konflik tidak muncul begitu saja. Sumber konflik sebaiknya dapat teridentifikasi sehingga sasaran penanganannya lebih kepada sebab konflik.
4. Mengetahui pilihan penyelesaian atau penanganan konflik yang ada dan memilih yang tepat.

Manajemen harus mampu meredam persaingan yang sifatnya berlebihan (yang melahirkan konflik yang bersifat disfungsi) yang justru merusak spirit sinergisme organisasi tanpa melupakan continuous re-empowerment. Menurut Dawn M. Baskerville (1993: 65) ada 6 tipe pengelolaan konflik yang dapat dipilih dalam menangani konflik yang muncul yaitu:

1. *Avoiding*; gaya seseorang atau organisasi yang cenderung untuk menghindari terjadinya konflik. Hal-hal yang sensitif dan potensial menimbulkan konflik sedapat mungkin dihindari sehingga tidak menimbulkan konflik terbuka.
2. *Accomodating*; gaya ini mengumpulkan dan mengakomodasikan pendapat-pendapat dan kepentingan pihak-pihak yang terlibat konflik, selanjutnya dicari jalan keluarnya dengan tetap





mengutamakan kepentingan pihak lain atas dasar masukan-masukan yang diperoleh.

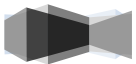
3. *Compromising*; merupakan gaya menyelesaikan konflik dengan cara melakukan negosiasi terhadap pihak-pihak yang berkonflik, sehingga kemudian menghasilkan solusi (jalan tengah) atas konflik yang sama-sama memuaskan (lose-lose solution).
4. *Competing*; artinya pihak-pihak yang berkonflik saling bersaing untuk memenangkan konflik, dan pada akhirnya harus ada pihak yang dikorbankan (dikalahkan) kepentingannya demi tercapainya kepentingan pihak lain yang lebih kuat atau yang lebih berkuasa (win-lose solution).
5. *Collaborating*; dengan cara ini pihak-pihak yang saling bertentangan akan sama-sama memperoleh hasil yang memuaskan, karena mereka justru bekerja sama secara sinergis dalam menyelesaikan persoalan, dengan tetap menghargai kepentingan pihak lain. Singkatnya, kepentingan kedua pihak tercapai (menghasilkan win-win solution).
6. *Conglomeration (mixed type)*; cara ini menggunakan kelima style bersama-sama dalam penyelesaian konflik.

Menurut Hani Handoko (1998: 349-353) ada tiga jenis metode penyelesaian integratif, yaitu:

1. Konsesus, yaitu dimana pihak-pihak yang sedang bertentangan bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah mereka, dan bukan mencari kemenangan suatu pihak
2. Konfrontasi, yaitu dimana pihak-pihak yang saling berhadapan menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan dengan kepemimpinan yang terampil dan kesediaan untuk menerima penyelesaian
3. Penggunaan tujuan-tujuan dapat juga menjadi metode penyelesaian integratif bila tujuan disetujui bersama.

Disisi lain Asnawir (2006: 321) mengemukakan bahwa ada beberapa metode untuk memecahkan konflik tersebut antara lain:

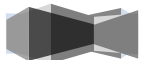
1. Metode menang kalah (*win-lose*), dimana ada salah satu pihak yang harus kalah, dengan jalan menggunakan kekuasaan atau wewenang untuk menekan salah satu pihak, sehingga yang kalah akan mempunyai kecenderungan untuk berpihak non produktif.
2. Metode kalah-kalah (*fall-fall solution*), dimana semua pihak yang terlibat harus kalah, ada kambing hitam dan tidak bisa dikompromikan.
3. Menang-menang (*win-win solution*), semua pihak sama-sama kuat dan melaksanakan kompromi melalui metode *problem solving*.



Spiegel (1994) menjelaskan ada lima tindakan yang dapat kita lakukan dalam penanganan konflik:

1. Berkompetisi. Tindakan ini dilakukan jika kita mencoba memaksakan kepentingan sendiri diatas kepentingan pihak lain. Pilihan tindakan ini bisa sukses dilakukan jika situasi saat itu membutuhkan keputusan yang cepat, kepentingan salah satu pihak lebih utama dan pilihan kita sangat vital. Hanya perlu diperhatikan situasi menang-kalah (*win-win solution*) akan terjadi disini. Pihak yang kalah akan merasa dirugikan dan dapat menjadi konflik yang berkepanjangan. Tindakan ini bisa dilakukan dalam hubungan atasan-bawahan, dimana atasan menempatkan kepentingannya (kepentingan organisasi) di atas kepentingan bawahan.
2. Menghindari konflik. Tindakan ini dilakukan jika salah satu pihak menghindari dari situsasi tersebut secara fisik ataupun psikologis. Sifat tindakan ini hanyalah menunda konflik yang terjadi. Situasi menang kalah terjadi lagi disini. Menghindari konflik bisa dilakukan jika masing-masing pihak mencoba untuk mendinginkan suasana, membekukan konflik untuk sementara. Dampak kurang baik bisa terjadi jika pada saat yang kurang tepat konflik meletus kembali, ditambah lagi jika salah satu pihak menjadi stres karena merasa masih memiliki hutang menyelesaikan persoalan tersebut.
3. Akomodasi. Yaitu jika kita mengalah dan mengorbankan beberapa kepentingan sendiri agar pihak lain mendapat keuntungan dari situasi konflik itu. Disebut juga sebagai self sacrificing behaviour. Hal ini dilakukan jika kita merasa bahwa kepentingan pihak lain lebih utama atau kita ingin tetap menjaga hubungan baik dengan pihak tersebut. Pertimbangan antara kepentingan pribadi dan hubungan baik menjadi hal yang utama di sini.
4. Kompromi. Tindakan ini dapat dilakukan jika ke dua belah pihak merasa bahwa kedua tersebut sama-sama penting dan hubungan baik menjadi yang uatama. Masing-masing pihak akan mengorbankan sebagian kepentingannya untuk mendapatkan situasi menang-menang (*win-win solution*).
5. Berkolaborasi. Menciptakan situasi menang-menang dengan saling bekerja sama. Pilihan tindakan ada pada diri kita sendiri dengan konsekuensi dari masing-masing tindakan. Jika terjadi konflik pada lingkungan kerja, kepentingan dan hubungan antar pribadi menjadi hal yang harus kita pertimbangkan.

Dari beberapa kecendrungan usaha mengatasi konflik di atas, kolaborasi merupakan kecendrungan penyelesaian konflik yang



terbaik, karena pihak-pihak yang berkonflik memiliki komitmen yang kuat untuk menyelesaikan konflik secara transparan dan tuntas dengan mengidentifikasi akar masalah yang menyebabkan terjadinya konflik dan menghasilkan penyelesaian yang memuaskan bagi semua pihak (*win win solution*).

Untuk itu ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengatasi konflik, diantaranya:

1. Menciptakan sistem dan pelaksanaan komunikasi yang efektif.
2. Mencegah konflik yang destruktif sebelum terjadi.
3. Menetapkan peraturan dan prosedur yang baku terutama yang menyangkut hak karyawan.
4. Atasan mempunyai peranan penting dalam menyelesaikan konflik yang muncul.
5. Menciptakan iklim dan suasana kerja yang harmonis.
6. Membentuk *team work* dan kerja-sama yang baik antar kelompok/unit kerja.
7. Semua pihak hendaknya sadar bahwa semua unit/eselon merupakan mata rantai organisasi yang saling mendukung, jangan ada yang merasa paling hebat.
8. Membina dan mengembangkan rasa solidaritas, toleransi, dan saling pengertian antar unit/departemen/eselon.

#### **E. Tinjauan Pendidikan Islam Tentang Penanganan Konflik**

Mujamil Qomar (2009: 240) menjelaskan bahwa ada beberapa gejala yang perlu dicermati, dibendung dan dikelola oleh manajer lembaga pendidikan Islam, yaitu konflik tersembunyi. Konflik seperti ini justru lebih berbahaya karena sulit dideteksi tetapi berpotensi meledak suatu saat, oleh sebab itu manajer pendidikan perlu memperhatikan tahap-tahap konflik, yaitu sebagai berikut:

1. Tahap laten (potensial), yaitu adanya perbedaan faktor individu, perbedaan organisasi, dan lingkungan yang merupakan potensi munculnya konflik.
2. Tahap konflik yang sudah terasa
3. Tahap perbedaan pendapat yang sudah saling bertentangan
4. Tahap konflik terbuka
5. Tahap pasca konflik terbuka: Menguntungkan bila dikelola dengan baik, tetapi bisa merugikan jika dibiarkan.

Sebaiknya, manajer pendidikan Islam dapat menyelesaikan konflik saat baru memasuki tahapan pertama, yakni tahap laten yang masih berupa perbedaan baik karena faktor individu, organisasi, maupun lingkungan. Dengan begitu konflik bisa dibendung secepatnya sehingga masih relatif mudah diselesaikan. Penyelesaian



pada tahapan ini meskipun tidak termasuk upaya preventif, tetapi merupakan penyelesaian cepat tanggap yang berpengaruh secara signifikan dalam menekan terjadinya konflik sesungguhnya. Perbedaan pendapat sebenarnya tidak terlalu jelek, bahkan ada ungkapan yang populer dikalangan umat Islam:

اختلاف امتي رحمة

Artinya: “Perbedaan Pendapat dikalangan umatku adalah rahmat.”

Mujamil Qomar (2009: 241-242) menjelaskan bahwa dalam Hal ini perbedaan pendapat itu justru membawa kebaikan. Tentu ada syarat-syarat yang harus dipenuhi, antara lain sebagai berikut:

1. Perbedaan pendapat itu dalam upaya mencari kebenaran
2. Orang yang berpendapat harus menghargai pendapat orang lain
3. Pendapat yang dimunculkan bukan untuk menyerang atau menjatuhkan orang lain
4. Pendapat yang disampaikan didasari perasaan tulus dan penuh kesadaran. Pendapat yang disampaikan mampu memperkaya wawasan, konsep, pertimbangan, informasi dan sebagainya.

Jadi, idealnya perbedaan pendapat itu justru bisa menghasilkan hal yang positif. Bila terjadi perbedaan pendapat tetapi mengarah kepada konflik terbuka berarti ada hal yang kontra produktif yang terkait dengan pendapat itu, antara lain sebagai berikut:

1. Keinginan menguasai karena kepentingan pribadi, organisasi, maupun golongan.
2. Ada hal-hal yang sensitif yang terungkap terkait dengan materi pendapat.
3. Perselisihan yang ditampakkan melalui pertentangan pendapat.
4. Implikasi dari suatu pendapat merugikan orang lain.
5. Pendapat yang dikemukakan memang diarahkan untuk menyerang orang lain.
6. Orang yang menerima pendapat tidak biasa menghadapi perbedaan pandangan dan memberikan penilaian yang terlalu negatif terhadap pendapat berbeda.

Untuk menghadapi perbedaan pendapat yang mengarah kepada konflik, Abuddin Nata (2003: 239) memandang perlu dikembangkan beberapa etika berikut ini:

1. Melihat perbedaan sebagai sesuatu yang harus diterima.
2. Menyadari bahwa pendapat yang dikemukakan seseorang mungkin mengandung kebenaran atau kesalahan.



3. Bersikap terbuka, mau menerima pendapat, saran dan kritik orang lain karena mungkin pendapat kita keliru.
4. Bersikap objektif, lebih berorientasi kepada kebenaran, dan bukan membenaran.
5. Tidak memandang perbedaan pendapat sebagai pertentangan atau ermusuhan, tetapi sebagai khazanah dan kekayaan yang amat berguna untuk memecahkan berbagai masalah.

Saran tersebut tidak bermaksud membenarkan pendapat yang dikemukakan setiap orang. Kita harus berani mengatakan bahwa pendapat tersebut salah dan harus ditolak apabila bertentangan dengan nilai-nilai kandungan Alquran dan Sunnah, bertentangan dengan akhlak mulia, mengajak permusuhan, merusak akidah Islam, bertentangan dengan akal sehat, merusak persatuan dan kesatuan dan lain sebagainya. Namun, penolakan itu harus dilakukan dengan etika yang luhur dan penuh kesopanan. (Nata, 2003: 239).

Disisi lain, apabila perbedaan pendapat yang mengarah pada konflik itu tidak dapat dibendung, maka konflik yang sesungguhnya akan terjadi dan gejala ini harus diatasi. Dalam Alquran Surat An-Nisa' ayat 35, Allah Swt. berfirman:

وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِنْ يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ

اللَّهُ بَيْنَهُمَا إِنْ اللَّهُ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا ﴿٣٥﴾

Artinya: “Dan jika kamu khawatirkan ada persengketaan antara keduanya, maka kirimlah seorang hakam dari keluarga laki-laki dan seorang hakam dari keluarga perempuan. Jika kedua orang hakam itu bermaksud mengadakan perbaikan, niscaya Allah memberi taufik kepada suami-isteri itu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.”

Ayat ini memberi pemahaman bahwa: (1) Anjuran untuk sesegera mungkin menyelesaikan konflik secara dini; (2) Cara menyelesaikan konflik adalah melalui mediator yang disebut *hakam*; (3) Mediator (hakam) merupakan sosok pribadi yang benar-benar bisa diteladani; (4) mediator (hakam) itu sebanyak 2 (dua) orang yang mewakili masing-masing pihak; dan (5) keinginan kuat untuk melakukan islah (penyelesaian konflik) dari masing-masing pihak.

Veithzal Rivai (2003: 333) menjelaskan bahwa ayat tersebut juga memberi gambaran tentang penyelesaian konflik. Para manajer harus memperhatikan berbagai proses penyelesaian konflik, cara penyelesaian, syarat orang yang menyelesaikan, dan niat baik dari pihak-pihak yang berkonflik. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya



tentang mengendalikan konflik dalam kepemimpinan, ada beberapa cara mengatasi konflik, diantaranya dengan cara negosiasi.

Husaini Usman (2006: 385) menjelaskan bahwa negosiasi dapat diartikan; (1) Proses tawar menawar dengan jalan berunding, untuk memberi atau menerima guna mencapai kesepakatan bersama antara satu pihak (kelompok atau organisasi) dan pihak yang lain. (2) Penyesuaian sengketa secara damai melalui perundingan antara pihak-pihak yang bersengketa. Negosiasi bermanfaat: (1) Mendapatkan efektifitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan; (2) Kesepakatan bersama saling menguntungkan (simbiosis mutualisme); (3) Menjembatani perbedaan pandangan mereka yang bernegosiasi sehingga mengurangi, bahkan dapat mencegah konflik; (4) Menyepakati tujuan/metode bersama yang belum jelas.

Dengan demikian, yang dimaksud dengan negosiasi adalah tindakan yang menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh pihak yang berkonflik secara bersama-sama dengan melibatkan pihak ketiga, yang diakhiri dengan perdamaian. Sebagaimana firman Allah Swt. dalam surat al-Hujurat ayat 9-10, berbunyi:

وَإِنْ طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلَحُوا بَيْنَهُمَا فَإِنْ بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَىٰ  
فَقْتُلُوا الَّتِي تَبَغَىٰ حَتَّىٰ تَفِيَّ إِلَىٰ أَمْرِ اللَّهِ فَإِنْ فَاءَتْ فَأَصْلَحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا إِنَّ اللَّهَ  
يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ ﴿٩﴾ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلَحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ  
تُزَكَّوْنَ ﴿١٠﴾

Artinya: “Dan jika ada dua golongan dari orang-orang mu'min berperang maka damaikanlah antara keduanya. Jika salah satu dari kedua golongan itu berbuat aniaya terhadap golongan yang lain maka perangilah golongan yang berbuat aniaya itu sehingga golongan itu kembali kepada perintah Allah; jika golongan itu telah kembali (kepada perintah Allah), maka damaikanlah antara keduanya dengan adil dan berlaku adillah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berlaku adil. Sesungguhnya orang-orang mu'min adalah bersaudara karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu dan bertakwalah kepada Allah supaya kamu mendapat rahmat.”

Seorang pemimpin/manajer perlu memiliki sifat sabar dalam menghadapi konflik dan menyelesaikannya dengan cara musyawarah untuk mufakat. Sebagaimana Firman Allah Swt. dalam surat Ali-Imran ayat 159 yang berbunyi:



فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لَسْتَ لَهُمْ <sup>صَلٰ</sup> وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ  
وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ <sup>صَلٰ</sup> وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٦٦﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah-lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

## F. Penutup

Konflik merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan. Bahkan sepanjang kehidupan, manusia senantiasa dihadapkan dan bergelut dengan konflik. Demikian halnya dengan kehidupan organisasi. Anggota organisasi senantiasa dihadapkan pada konflik. Perubahan atau inovasi baru sangat rentan menimbulkan konflik (*destruktif*), apalagi jika tidak disertai pemahaman yang memadai terhadap ide-ide yang berkembang.

Manajemen konflik sangat berpengaruh bagi anggota organisasi. Pemimpin organisasi dituntut menguasai manajemen konflik agar konflik yang muncul dapat berdampak positif untuk meningkatkan mutu organisasi. Manajemen konflik merupakan serangkaian aksi dan reaksi antara pelaku maupun pihak luar dalam suatu konflik. Manajemen konflik termasuk pada suatu pendekatan yang berorientasi pada proses yang mengarahkan pada bentuk komunikasi (termasuk tingkah laku) dari pelaku maupun pihak luar dan bagaimana mereka mempengaruhi kepentingan (*interests*) dan interpretasi. Bagi pihak luar (di luar yang berkonflik) sebagai pihak ketiga, yang diperlukannya adalah informasi yang akurat tentang situasi konflik. Hal ini karena komunikasi efektif di antara pelaku dapat terjadi jika ada kepercayaan terhadap pihak ketiga.

## Daftar Pustaka

- Asnawir, 2006. *Manajemen Pendidikan*. Padang: IAIN IB Press.  
Baskerville, Dawn M, 1993. *How Do You Manage Conflict?. Black Enterprise*. Evert Van De Vliert (University of Groningen) and Boris Kabanoff. Wales: University of New South Wales.  
Depatemen Pendidikan Nasional, 2013. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.



- Direktorat Pendidikan Menengah dan Umum Depdikbud, 1999. *Panduan Manajemen Sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah dan Umum Depdikbud.
- Handoko, Hani, 1998. *Manajemen*. Yogyakarta: Ikapi.
- Hanson, 1990. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston Allyn and Bacon.
- Luthans F. 1981. *Organizational Behavior*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Nata, Abudin, 2003. *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*. Jakarta: Predana Media.
- Owens, Robert G., 1991. *Organizational Behaviour in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Rahim, Afzalur, 1986. *Managing Conflict in Organization*. New York: Praeger.
- Rivai, Veithzal, 2003. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, SP. 1979. *Organizational Behaviour*. Siding: Prentice Hall.
- Soekanto, Soerjono, 1992. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Timpe, Dale, 1991. *Memimpin Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Usman, Husaini, 2006. *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyosumidjo, 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan permasalahannya*. Jakarta: Raja Gafindo Persada, Jakarta.
- Winardi, J., 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wirawan, 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Humanika.



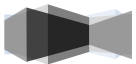


## Bab 10

### Kepemimpinan dalam Lembaga Pendidikan Islam

#### A. Pengertian Kepemimpinan dan Kepemimpinan Islami

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership* yang berarti *being a leader power of leading; the qualities of leader*. (AS. Hornby, 1990: 481). Yang berarti kekuatan atau kualitas seseorang dalam memimpin dan mengarahkan apa yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Depdiknas (2013) menjelaskan bahwa dalam bahasa Indonesia pemimpin disebut penghulu, pemuka, pelopor,



pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Wahyosumidjo (2010: 104) menjelaskan bahwa kata pemimpin mempunyai arti memberikan bimbingan, menuntun, mengarahkan, dan berjalan di depan (presede).

Kata kepemimpinan dalam bahasa Arab, diterjemahkan dengan *al-ri'âyah*, *al-imârah*, *al-qiyâdah*, atau *al-za'âmah*. Akan tetapi, untuk menyebut kepemimpinan pendidikan, para ahli menggunakan istilah *qiyâdah tarbawiyah*. Selanjutnya Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009: 6) menjelaskan kata *al-ri'âyah* atau *râ'in* diambil dari hadits Nabi: *kullukum râ'in wa kullukum masûlun 'an ra'iyatihi* (setiap orang di antara kamu adalah pemimpin (yang bertugas memelihara) dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya).

M. Quraish Shihab (2006: 386) menjelaskan bahwa kata lain yang dihubungkan dengan kepemimpinan adalah khalifah yang pada mulanya berarti di belakang, sering kali diartikan sebagai pengganti karena yang menggantikan selalu berada atau datang dari belakang atau sesudah yang menggantikan. Jadi, kedudukan pemimpin seharusnya berada di belakang untuk mengawasi dan mendukung serta membimbing dengan tujuan untuk mengantarkan bawahannya ke arah tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Shihab (2006: 388) menambahkan bahwa istilah lain yang digunakan untuk “pemimpin” adalah kata *amîr* yang dapat berarti subjek atau objek. Sebagai subjek, berarti seorang *amîr* dalam kedudukannya merupakan pemilik wewenang memerintah, sedangkan kedudukan sebagai objek berarti pemimpin berperan sebagai seorang yang diperintah oleh orang-orang yang dipimpinnya. Hal ini mengisyaratkan bahwa seorang pemimpin tidak boleh bertindak sewenang-wenang, akan tetapi harus memperhatikan perintah (dalam arti aspirasi) bawahannya.

Ada pula yang mengartikan pemimpin dengan kata *imam* yang terambil dari kata *amma-yaummu* dalam arti menuju, menumpu, dan meneladani. Kata ini memiliki akar yang sama dengan *umm* yang berarti ibu karena anak selalu menuju kepadanya. Seorang *imam* atau pemimpin memang harus memiliki sifat keibuan. Penuh kasih sayang dalam membimbing dan mengendalikan umat. *Imam* juga dapat berarti depan karena semua mata tertuju padanya sebab ia berada di depan. (Shihab, 2006: 386).

Selanjutnya George R. Terry (2003: 152) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Terry, keberadaan kepemimpinan dalam manajemen



merupakan suatu yang alami dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Beberapa dari anggota kelompok akan memimpin dan sebagian besar yang lain akan mengikuti. Kondisi ini didasarkan pada kenyataan, bahwa kebanyakan bawahan/staf menginginkan adanya orang lain yang menentukan, mengarahkan, memotivasi, membimbing dan mengawasi berbagai aktivitas yang mereka kerjakan. Oleh karena itu sukses dan tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dalam organisasi tersebut. ( Moedjiarto, 2002: 79).

Dengan demikian pemimpin merupakan seseorang yang menggunakan kemampuannya, sikapnya, nalurinya, dan ciri-ciri kepribadiannya yang mampu menciptakan suatu keadaan, sehingga orang lain yang dipimpinnya dapat saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Manager (*Management Leader*) adalah Seorang pemimpin dengan melaksanakan tugas berdasarkan prinsip dasar manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian sehingga mampu menciptakan keadaan orang lain yang dipimpinnya saling bekerja sama untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin harus mempunyai kreativitas yang tinggi, untuk memimpin bawahannya.

Marno dan Triyo Suppriyatno (2008: 30) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan usaha kerja sama serta memelihara iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasi. Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang dapat mengintegrasikan orientasi tugas dengan orientasi hubungan manusia. Menurut Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip al-Buraey (1986: 375), kepemimpinan dipandang sebagai pengaruh antar pribadi yang dilaksanakan dalam satu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi, menuju pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu. Pemimpin administrasi adalah orang yang mempunyai kualitas kepemimpinan yang kuat, dan duduk dalam posisi eksekutif pada sebuah organisasi atau unit administrasi. Oleh karena itu, menurut Paul C. Bartholomew, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memandang organisasi secara menyeluruh, mengambil keputusan, melaksanakan keputusan dan melimpahkan wewenang dan menunjukkan kesetiaan.

Menurut Hersey dan Blanchard sebagaimana dikutip al-Buraey (1986: 375), kepemimpinan dipandang sebagai pengaruh antar pribadi yang dilaksanakan dalam satu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi, menuju pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu. Pemimpin administrasi adalah orang yang mempunyai kualitas kepemimpinan yang kuat, dan duduk dalam



posisi eksekutif pada sebuah organisasi atau unit administrasi. Oleh karena itu, menurut Paul C. Bartholomew, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memandang organisasi secara menyeluruh, mengambil keputusan, melaksanakan keputusan dan melimpahkan wewenang dan menunjukkan kesetiaan.

Dari beberapa konsep kepemimpinan tersebut di atas mengindikasikan, bahwa di dalam suatu kepemimpinan diperlukan adanya kemampuan kepemimpinan individu yang disertai tanggung jawab memimpin, kemampuan komunikasi dengan bawahan/staf, adanya individu yang menjadi bawahan/staf, dan adanya kepengikutan bawahan/staf terhadap pemimpin. Keempat hal tersebut menjadikan aktifitas kepemimpinan dapat efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam Islam, konsep kepemimpinan diyakini mempunyai nilai yang khas dari sekedar kepengikutan bawahan dan pencapaian tujuan organisasi. Ada nilai-nilai *transendental* yang diperjuangkan dalam kepemimpinan islami dalam organisasi apapun. Nilai-nilai tersebut menjadi pijakan dalam melakukan aktifitas kepemimpinan.

Terkait dengan hal ini, Saksono (1992: 257) menyatakan bahwa dengan melihat akar kata "*râ'in*" (رَاعٍ) yang berarti pemimpin sebagaimana dalam sabda Rasulullah Saw. berdasarkan pendekatan fenomenologi huruf yang membentuk katanya terdapat makna kepemimpinan dengan berbagai nilai dan karakter, serta cita-cita yang harus diperjuangkannya. Pendekatan fenomenologi huruf ini tentu kurang memuaskan sebagai kajian intelektual. Tetapi beberapa telusurannya dapat dijadikan bahan renungan dalam menjalankan aktivitas kepemimpinan islami.

Rahman (1991: 62-77) menyatakan bahwa kepemimpinan Islami adalah upaya mengungkap kepribadian Muhammad Saw. dalam menjalankan kepemimpinan. Berdasarkan temuannya, ada beberapa nilai yang menjadikan kepemimpinan Muhammad Saw. sukses, yaitu: 1) mutu kepemimpinan; 2) keberanian dan ketegasan; 3) pengendalian diri; 4) kesabaran dan daya tahan; 5) keadilan dan persamaan; 6) kepribadian; dan 7) kebenaran dan kemuliaan tujuan. Nilai-nilai tersebut dicontohkan langsung, sekaligus menjadi teladan pengikutnya, sehingga menimbulkan kepatuhan dan kepengikutan secara sukarela.

Menurut al-Buraey (1986: 374-380), konsep kepemimpinan islami memang memiliki kekhasan dibandingkan dengan mazhab pemikiran perilaku dan model hubungan antar manusia. Perbedaan tersebut diklasifikasikannya pada beberapa aspek, meliputi definisi, kualifikasi, sasaran, gaya, tingkah laku, tanggungjawab, tidak berat sebelah, dan harapan kelompok.



Pentingnya pemimpin dan kepemimpinan ini perlu dipahami dan dihayati oleh setiap umat Islam di negeri yang mayoritas warganya beragama Islam ini, meskipun Indonesia bukanlah negara Islam. Allah Swt. telah memberi tahu kepada manusia, tentang pentingnya kepemimpinan dalam Islam, sebagaimana dalam Alquran ditemukan banyak ayat yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan. Diantaranya Firman Allah Swt. dalam QS. Al Baqarah/2: 30 yang berbunyi:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّىْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَیَحْنُ نُسُخٌ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ اِنِّىْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

Artinya: *"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".*

Ayat ini mengisyaratkan bahwa khalifah (pemimpin) adalah pemegang mandat Allah Swt. untuk mengemban amanah dan kepemimpinana langit di muka bumi. Ingat komunitas malaikat pernah memprotes terhadap kekhalifahan manusia dimuka bumi. Selanjutnya Allah Swt. berfirman:

یٰۤاَيُّهَا الَّذِیْنَ ءَامَنُوْۤا اطِيعُوْۤا اللّٰهَ وَاَطِيعُوْۤا الرُّسُوْلَ وَاُوْلٰى الْاَمْرِ مِنْكُمْۚ فَاِنْ تَنٰزَعْتُمْ فِیْ شَیْءٍ فَرُدُّوْهُۤ اِلَی اللّٰهِ وَالرُّسُوْلِ اِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُوْنَ بِاللّٰهِ وَالْیَوْمِ الْاٰخِرِۚ ذٰلِكَ خَیْرٌ وَّاَحْسَنُ تَاْوِیْلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: *"Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah Swt. dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah Swt. (Alquran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (QS An-Nisa/4: 59).*

Yahya (2004: 14) menyatakan bahwa ayat ini menunjukkan ketaatan kepada ulil amri (pemimpin) harus dalam rangka ketaatan kepada Allah Swt. dan rasulnya. Kata *"al-amr"* dalam ayat itu artinya: urusan, persoalan, masalah, perintah. Ini menunjukkan bahwa pemimpin itu tugas utamanya dan kesibukan sehari-harinya yaitu mengurus persoalan rakyatnya, menyelesaikan problematika dan



masalah yang terjadi ditengah tengah masyarakat serta memiliki wewenang mengatur, memenej dan menyuruh bawahan dan rakyat.

Kata minkum berarti diantara kalian, mengisyaratkan bahwa pemimpin suatu masyarakat lahir dan muncul dari masyarakat itu sendiri. Pemimpin merupakan cermin masyarakat yang dipimpinnya serta ia selalu dekat dan bersama dengan masyarakatnya dalam suka maupun duka. (Yahya, 2004: 14). Dalam ayat lain Allah Swt. berfirman:

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

Artinya: *"Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah Swt. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah Swt. akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan."* (Qs Shad/38: 26).

Ayat ini mengisyaratkan bahwa salah satu tugas dan kewajiban utama seorang khalifah adalah menegakkan supremasi hukum secara Al-Haq. Seorang pemimpin tidak boleh menjalankan kepemimpinannya dengan mengikuti hawa nafsu. Karena tugas kepemimpinan adalah tugas fi sabilillah dan kedudukannyapun sangat mulia. Pada ayat lain Allah Swt. berfirman:

وَالَّذِينَ يَقُولُونَ رَبَّنَا هَبْ لَنَا مِنْ أَزْوَاجِنَا وَذُرِّيَّاتِنَا قُرَّةَ أَعْيُنٍ وَاجْعَلْنَا لِلْمُتَّقِينَ إِمَامًا

Artinya: *"Dan orang-orang yang berkata: "Ya Tuhan kami, anugerahkanlah kepada kami isteri-isteri kami dan keturunan kami sebagai penyenang hati (kami), dan jadikanlah kami imam bagi orang-orang yang bertakwa".* (QS Al Furqan/25: 74).

Ayat ini mengisyaratkan bahwa pada prinsipnya boleh-boleh saja seorang memohon kepada Allah Swt. agar dijadikan pemimpin. Dan karena ia memohon kepada Allah Swt. maka ia harus menjalankan kepemimpinannya sesuai keinginan Allah Swt. yang dilarang adalah meminta kedudukan padahal ia tidak punya kompetensi dan kemampuan dalam bidang itu.

Kalau masyarakat suatu negri bertaqwa, maka insya Allah yang muncul adalah pemimpin yang bertaqwa pula. Telah menjadi kaidah bahwa pemimpin adalah cerminan dari orang-orang yang dipimpin secara umum. (Yahya, 2004: 16). Jadi kalau mau pemimpin yang baik maka perbaiki rakyat dan masyarakat. Disinilah perlu



adanya pembinaan dengan pendidikan agama yang dimulai dari keluarga. Allah Swt. berfirman:

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ  
الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا  
يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

Artinya: "Dan Allah Swt. telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa di bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang yang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka berada dalam ketakutan menjadi aman sentausa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan Aku. Dan barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik." (Qs An Nur/24: 55).

Ayat ini mengisyaratkan bahwa Al Khilafah atas dasar kebenaran dan keadilan pada akhirnya akan kembali ke pangkuan orang-orang beriman dan beramal shaleh. Karena salah satu sifat seorang pemimpin adalah beriman dan beramal shaleh. Dan tugasnya utamanya ialah menciptakan keamanan dan menghilangkan rasa takut serta memfasilitasi rakyatnya untuk beribadah kepada Allah Swt. secara total. Allah Swt. berfirman:

أَمِنْ تَحِيْبِ الْمَضْطَرِّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ وَيَجْعَلُكُمْ خُلَفَاءَ الْأَرْضِ أَلَيْسَ اللَّهُ بِكَافٍ  
مَّا تَدْكُرُونَ ﴿٥٦﴾

Artinya: "Atau siapakah yang memperkenankan (do'a) orang yang dalam kesulitan apabila ia berdo'a kepada-Nya, dan yang menghilangkan kesusahan dan yang menjadikan kamu (manusia) sebagai khalifah di bumi? Apakah di samping Allah Swt. ada tuhan (yang lain)? Amat sedikitlah kamu mengingati (Nya)" (QS An Naml/27: 62).

Pada ayat lain Allah Swt. berfirman:

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ  
اللَّهِ أَتْقَىٰكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿٥٧﴾



Artinya: “Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah Swt. ialah orang yang paling bertakwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Swt. Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal”. (QS Al Hujurat/49: 13).

Ayat ini mengisyaratkan bahwa seorang pemimpin harus memahami sosiologis dan antropologis anggotanya, sehingga ia benar-benar memahami watak dan karakter anggota yang dipimpinnya. Tugas pemimpin ialah mengelola perbedaan dan keragaman anggotanya sebagai aset dan kekuatan organisasi yang dipimpinnya. Tugas pemimpin bukanlah memaksakan kebersamaan dan persamaan. Namun, untuk mengelola perbedaan dan keragaman. Perbedaan suku, ras dan apapun di kalangan anggota seyogyanya menjadi ladang kompetisi untuk menjadi mulia dan bertaqwa di sisi Allah Swt., dan yang paling berperan dalam menciptakan kondisi yang kondusif untuk itu adalah pemimpin.

## **B. Teori Kepemimpinan**

Menurut Danim (2004: 57), Kajian tentang kepemimpinan sebagai ilmu (*leadership as a science*) telah mengundang kepedulian ahli ilmu-ilmu perilaku, terutama ahli manajemen, secara lebih besar sejak Perang Dunia II. Namun demikian, masih terdapat perbedaan pendapat mereka tentang teori munculnya kepemimpinan. Dari sekian banyak pendapat tentang teori yang ada, pada dasarnya teori munculnya kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori teori, yaitu:

### **1. Teori Bawaan atau Heredity**

Theory Bakat kepemimpinan di dalam diri seseorang telah di bawa sejak lahir, demikian pandangan utama teori ini. Kata lain dari teori ini adalah teori keturunan atau teori bawaan. Keturunan yang dimaksudkan di sini adalah faktor genetis, bukan keturunan berdasarkan status strata sosial, ningrat, atau keturunan saja. Teori ini berasumsi bahwa sifat-sifat kepemimpinan seseorang adalah faktor bawaan sejak lahir, di mana menjadi pemimpin atau tidaknya seseorang karena takdir semata.

Penganut teori ini merumuskan tesis *leader are born*, kepemimpinan adalah dilahirkan. Pendirian pokokteori ini adalah hanya orang-orang yang telah membawa bakat kepemimpinan lah yang mampu menjadi pemimpin dikemudian hari. Dimensi pribadi, fisik, intelektual, dan nasib baik, serta dimensi lainnya telah dimiliki sejak lahir. Dia ditakdirkan untuk menjadi pimpinan, bahkan sampai





dengan keturunan-keturunannya. Modal dasar seperti bakat, intuisi atau kecakapan praktis tanpa dibarengi dengan teori-teori atau prinsip-prinsip, dianggap cukup untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.

## 2. Teori Psikologi atau Psychological Theory

Manusia itu memiliki potensi kejiwaan atau psikologi yang bisa dibentuk melalui proses interaksi dengan lingkungan, terutama interaksi yang disengaja atau dibuat secara khusus untuk itu. Kata lain dari teori ini adalah teori kejiwaan. Teori ini berasumsi bahwa sifat kepemimpinan seseorang dapat dibentuk sesuai dengan jiwanya. Penganut teori ini merumuskan tesis *leade are made*, pemimpin itu dapat diciptakan atau dipersiapkan secara khusus, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan. Konsep dasar teori kejiwaan ini adalah bahwa kapasitas seseorang dapat dibentuk, dimanipulasi, didongkrak kematangannya, dan karenanya bakay yang dibawa sejak lahir ke muka bumi ini bisa diabaikan.

## 3. Teori Situasi atau Situational Theory

Situasi yang ada mempengaruhi dan membentuk kapasitas manusia. Manusia pun berperilaku sesuai dengan situasi yang mengitarinya, tanpa berarti di menjadi bunglon atau makhluk mimikri. Kata lain dari teori ini adalah teori situasi, yang pada akhirnya melahirkan konsep kepemimpinan situasional. Ajaran teori ini, bahwa kepemimpinan seseorang muncul sejalan dengan situasi atau lingkungan yang mengelilinginya. Pada saat tertentu seseorang berfungsi sebagai pemimpin. Pada saat lain sebagai manusia yang dipimpin. Bakat dan kemampuan seseorang dapat terwujud hanya pada situasi tertentu.

Menurut Marpaung (2014:35) bahwa teori kepemimpinan terdiri dari:

1. Teori Psikoanalisis, yaitu seorang pemimpin harusnya dapat tampil sebagai seorang ayah sebagai sumber kasih sayang dan ketakutan, sebagai simbol dari super ego, sebagai tempat pelampiasan kekecewaan, frsutasi dan agresivitas para pengikut, tetapi juga sebagai seorang yang memberi kasih sayang kepada pengikutnya. Oleh karena itu, aspek kognitif (kemampuan intelektual), efektif, konotatif (evaluasi), perilaku, perasaan, watak, integritas, pribadi dan potensi unggulan lamanya menjadi tuntutan kapabilitas (kemampuan) kepemimpinan.



2. Teori antisipasi-interaksi (*interaction-expectation theory*) ada beberapa pendekatan yang paling menentukan karakteristik kepemimpinan.
3. "*Leader role theory*" dan "*two stage model*". Dalam teori "*leader role theory*", dijelaskan variabel utama dari seorang pemimpin adalah *action*, *interaction*, dan *sentiments*. Apabila frekuensi interaksi dan peran serta dalam aktivitas bersama itu meningkat, maka perasaan saling memiliki akan timbul dan norma-norma kelompok akan makin jelas. Semakin tinggi jabatan seseorang, maka akan semakin tinggi pula daya adaptasi seorang pemimpin pada ciri dan karakteristik kelompok dan semakin lebar pula kadar interaksinya dan semakin melibatkan banyak orang. Sedangkan dalam teori "*two stage model*", disebutkan bahwa seorang pemimpin mampu meningkatkan keterampilan pegawainya, maka secara bersamaan sebenarnya sang pemimpin sedang memberikan motivasi kepada pegawainya.
4. Teori humanistic (*humanistic theory*), menekankan pada hubungan yang kohesif dan efektif dalam dinamika kelompok. Manusia dalam pandangan teori adalah sesuatu organisme yang bisa diberikan motivasi setinggi mungkin. Sedangkan organisasi sebagai kelengkapan yang bisa dimanipulasi dan dikendalikan.

Sedangkan teori kepemimpinan menurut Wirjana dan Supardo (2005:16), terdapat dua teori kepemimpinan yaitu:

1. Teori kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*). Pemimpin-pemimpin karismatik memiliki visi yang amat kuat atau kesadaran tujuan yang jelas, mengkomunikasikan visi itu dengan efektif, mendemonstrasikan konsistensi dan fokus, serta mengetahui kekuatan-kekuatan sendiri dan memanfaatkannya.
2. Teori kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*). Pemimpin-pemimpin transformasional memberikan pertimbangan yang bersifat individual, stimulasi intelektual, dan memiliki kharisma. Kepemimpinan transformasional dibangun/berkembang dari kepemimpinan transaksional. Dimana kepemimpinan transaksional memberikan bimbingan kepada pengikutnya ke arah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas.

### C. Tipe-tipe Kepemimpinan

Kartini Kartono (2008) menjelaskan bahwa tipe kepemimpinan terbagi atas:

#### 1. Tipe Kharismatik

Tipe ini mempunyai daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga mereka mempunyai pengikut yang jumlahnya besar.



Kesetiaan dan kepatuhan pengikutnya timbul dari kepercayaan terhadap pemimpin itu. Pemimpin dianggap mempunyai kemampuan yang diperoleh dari kekuatan Yang Maha Kuasa.

## 2. Tipe Paternalistik

Tipe Kepemimpinan dengan sifat-sifat antara lain;

- a. Menganggap bawahannya belum dewasa
- b. bersikap terlalu melindungi
- c. Jarang memberi kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan
- d. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

## 3. Tipe Otoriter

Pemimpin tipe otoriter mempunyai sifat sebagai berikut:

- a. Pemimpin organisasi sebagai miliknya
- b. Pemimpin bertindak sebagai dictator
- c. Cara menggerakkan bawahan dengan paksaan dan ancaman.

## 4. Tipe Militeristik

Tipe ini pemimpin mempunyai sifat-sifat:

- a. menuntut kedisiplinan yang keras dan kaku
- b. lebih banyak menggunakan system perintah
- c. menghendaki keputusan mutlak dari bawahan
- d. Formalitas yang berlebih-lebihan
- e. Tidak menerima saran dan kritik dari bawahan
- f. Sifat komunikasi hanya sepihak.

## 5. Tipe Demokrasi

Tipe demokrasi mengutamakan masalah kerja sama sehingga terdapat koordinasi pekerjaan dari semua bawahan. Kepemimpinan demokrasi menghadapi potensi sikap individu, mau mendengarkan saran dan kritik yang sifatnya membangun. Jadi pemimpin menitik beratkan pada aktifitas setiap anggota kelompok, sehingga semua unsure organisasi dilibatkan dalam aktifitas, yang dimulai penentuan tujuan, pembuatan rencana keputusan, dan disiplin.

Pelaksanaan kepemimpinan cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif, hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilaku pimpinan tersebut. Menurut Malayu Hasibuan, (2006: 169) ada beberapa tipe, di antaranya:

### 1. Tipe karismatis.

Tipe pemimpin ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan dapat dipercaya. Memiliki inspirasi, keberanian dan berkeyakinan



teguh pada pendirian sendiri. Contoh dari kepemimpinan ini adalah Ron Brady adalah pengusaha sukses pemilik *Brady Companies* yang merupakan perusahaan konstruksi terbesar di San Diego California bagian selatan. Ron Brady telah menjalankan layanan jasa konstruksi umum senilai puluhan juta dolar setahun. Brady mengambil alih bisnis ini dari ayahnya ketika perusahaan ini berjalan dengan pendapatan hanya sembilan juta dolar setahun. Dibawah kepemimpinannya, kini Brady companies telah mempekerjakan lebih dari 1200 orang.

## 2. Tipe paternalistis dan maternalistis.

Tipe paternalitis selalu menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa. Terlalu bersikap melindungi dan jarang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri. Sedangkan untuk kepemimpinan tipe maternalitis memiliki ciri yang hampir mirip dengan paternalistis. Namun yang membedakan adalah sikap terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai dengan kasih sayang yang berlebihan. Contoh tokoh kepemimpinan tipe paternalis yaitu Presiden Amerika Serikat yang Pertama Masa Jabatan: 30 April 1789-4 Maret 1797 (Dua Periode) Lahir di Wstmoreland County, Colony and Dominion of Virginia, Amerika Utara Britania, 22 Februari 1732. George Washington mula mula bekerja sebagai mantri ukur, ia lalu masuk tentara pada usia 21 tahun, dan diangkat menjadi Letnan Kolonel saat mengikuti wajib Militer oleh Gubernur negara bagian Virginia.

## 3. Tipe militeristis.

Perlu dipahami bahwa tipe kepemimpinan militeristis itu berbeda dengan kepemimpinan organisasi militer. Sifat dari pemimpin yang militeristis antara lain lebih banyak menggunakan sistem perintah terhadap bawahannya dan seringkali kurang bijaksana. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan. Menyenangi formalitas, menuntut adanya disiplin keras dan komunikasi yang berlangsung searah juga merupakan sifat dari pemimpin militeristis. Contoh tokoh yang memiliki tipe kepemimpinan militeristis yaitu Pada masa kepemimpinan kaisar Hirohito, Jepang tampil sebagai negara industri yang maju tetapi menghadapi kendala kurangnya bahan baku dan kurangnya daerah pemasaran hasil industri.

## 4. Tipe otokratis

Sifat dari pemimpin yang otokratis adalah memberikan perintah-perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi. Tidak pernah memberikan informasi secara detail tentang rencana-rencana yang akan datang. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Semua pujian dan kritik terhadap



segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri. Contoh tokoh yang memiliki tipe otokratis yaitu Joseph Desire Mobutu lahir 14 Oktober 1930 di kota Lisala, Republik Demokratik Kongo (sebelumnya dikenal sebagai Kongo Belgia) sebagai bagian dari suku Ngbandi. Nama ini kemudian ia ganti menjadi Mobutu atau Joseph Mobutu-Sese Seko, Makna dari nama barunya adalah sangat agung. Itu karena ia menganggap dirinya ksatria kukuh yang dikaruniai keterampilan, kecerdikan, dan sanggup memenangkan segala macam pertempuran.

#### 5. Tipe *laisser faire*

Tipe kepemimpinan *laisser faire* praktis tidak memimpin. Dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Pemimpin *laisser faire* biasanya tidak memiliki keterampilan teknis. Contoh tokoh yang memiliki tipe *laisser faire* yaitu Joko Widodo (JOKOWI) selama memimpin kota Solo sebagai Walikota, adalah pemimpin otentik yang siap melayani setiap warganya tanpa basa-basi. Ketika pertama kali menginjakkan kakinya di balai kota Solo yang terpikirkan olehnya pertama kali adalah bagaimana mengubah perilaku birokrasi maupun perilaku masyarakat Solo. Dan di sinilah kehebatan seorang Jokowi benar-benar terbukti.

#### 6. Tipe populistis.

Kepemimpinan populistis berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan luar negeri.

#### 7. Tipe administrative.

Tipe ini mampu menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri dari para teknokrat dan para administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan.

#### 8. Tipe demokratis.

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada "person atau individu pemimpin", akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Contoh tokoh pemimpin yang demokratis yaitu Dwight D. Eisenhower (seorang republican). Eisenhower bekerja keras untuk memastikan bahwa setiap orang bekerja sama untuk datang ke suatu



pemahaman bersama. Ini adalah salah satu prestasi terbesar. Di sinilah gaya kepemimpinan demokratis, dan upaya kolaboratif, dari bersinar Eisenhower melalui. Kemenangan berikutnya dari pasukan Aliansi kembali kebenaran pendekatan dalam situasi tertentu.

Tipe atau gaya kepemimpinan akan selalu berubah secara bergantian sesuai dengan perubahan situasi yang dihadapi oleh pemimpin bersangkutan. Dalam situasi tenang dan dalam menghadapi masalah-masalah memerlukan pikiran bersama antara pemimpin dengan pelaksanaannya, dengan sendirinya saat memimpin memberikan pengarahan atau perintah yang kaku. Tetapi, pada saat lain ia memberikan saran.

#### **D. Kewenangan dan Tanggung jawab**

Pengertian Kewenangan atau wewenang adalah suatu istilah yang biasa digunakan dalam lapangan hukum publik. Namun sesungguhnya terdapat perbedaan diantara keduanya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2013: 1272) disebutkan bahwa yang dimaksud dengan wewenang adalah: (1) hak dan kekuasaan untuk berindak; (2) kekuasaan membuat keputusan, memerintah, dan melimpahkan tanggungjawab kepada orang lain; dan (3) fungsi yang boleh tidak dilaksanakan. Sementara kewenangan adalah: (1) hal berwenang; dan (2) hak dan kekuasaan yang dipunyai untuk melakukan sesuatu.

Jimly Asshidiqie (2010: 33) menjelaskan bahwa berbicara kewenangan memang menarik, karena secara alamiah manusia sebagai makhluk sosial memiliki keinginan untuk diakui ekstensinya sekecil apapun dalam suatu komunitasnya, dan salah satu faktor yang mendukung keberadaan ekstensi tersebut adalah memiliki kewenangan.

Lebih jauh Jimly Asshidiqie (2010: 33) menjelaskan bahwa secara pengertian bebas kewenangan adalah hak seorang individu untuk melakukan sesuatu tindakan dengan batas-batas tertentu dan diakui oleh individu lain dalam suatu kelompok tertentu. Sementara berbicara tentang sumber-sumber kewenangan, maka terdapat 3 (tiga) sumber kewenangan yaitu :

1. Sumber Atribusi yaitu pemberian kewenangan pada badan atau lembaga/pejabat Negara tertentu baik oleh pembentuk Undang-Undang Dasar maupun pembentuk Undang-Undang. Sebagai contoh: Atribusi kekuasaan presiden dan DPR untuk membentuk Undang-Undang.
2. Sumber Delegasi yaitu penyerahan atau pelimpahan kewenangan dari badan/ lembaga pejabat tata usaha Negara lain dengan konsekuensi tanggung jawab beralih pada



penerima delegasi. Sebagai contoh Pelaksanaan persetujuan DPRD tentang persetujuan calon wakil kepala daerah.

3. Sumber Mandat yaitu pelimpahan kewenangan dan tanggung jawab masih dipegang oleh sipemberi mandat. Sebagai contoh: Tanggung jawab memberi keputusan-keputusan oleh menteri dimandatkan kepada bawahannya.

Dari ketiga sumber tersebut maka merupakan sumber kewenangan yang bersifat formal, sementara dalam aplikasi dalam kehidupan sosial terdapat juga kewenangan informal yang dimiliki oleh seseorang karena berbagai sebab seperti: Kharisma, kekayaan, kepintaran, ataupun kelicikan. Tapi pada kesempatan ini, akan lebih banyak berbicara tentang kewenangan yang bersifat formal dan berkaitan erat dengan konsep hubungan pemerintah pusat dan daerah.

Berdasarkan uraian di atas maka dapatlah dikatakan bahwa yang dimaksud dengan kewenangan adalah: (1) Kekuasaan atau hak untuk bertindak; (2) Kekuasaan membuat keputusan; (3) Kekuasaan untuk memerintah atau melimpahkan tanggung jawab kepada pihak lain, dan secara lebih luas dapat diartikan sebagai; (4) Kekuasaan yang dipunyai untuk melakukan sesuatu.

Kewenangan adalah apa yang disebut “kekuasaan formal”, kekuasaan yang berasal dari kekuasaan yang diberikan oleh Undang-Undang atau legislatif dari kekuasaan eksekutif atau administratif. Karenanya, merupakan kekuasaan dari segolongan orang tertentu atau kekuasaan terhadap suatu bidang pemerintahan atau urusan pemerintahan tertentu yang bulat. Sedangkan wewenang hanya mengenai suatu bagian tertentu saja dari kewenangan. Wewenang (*authority*) adalah hak untuk memberi perintah, dan kekuasaan untuk meminta dipatuhi.

Terdapat dua pandangan mengenai kewenangan formal, yaitu pandangan klasik (*classical view*) dan pandangan berdasarkan penerimaan (*acceptance, view*).

### **1. Pandangan Klasik**

Pandangan klasik mengenai kewenangan formal menerangkan bahwa kewenangan pada dasarnya terlahir sebagai akibat adanya kewenangan yang lebih tinggi dari kewenangan yang diberikan. Misalnya saja, seorang manajer mendapatkan kewenangan formal akibat adanya pemberian kewenangan dari pihak yang memiliki kewenangan yang lebih tinggi, misalnya saja direktur utama. Seorang kapten dalam tradisi militer memiliki kewenangan formal untuk memerintah para prajurit dikarenakan kewenangan tersebut diterimanya dari seseorang yang memiliki kewenangan yang lebih



tinggi darinya, misalnya dari jenderal. Dengan demikian, kewenangan formal menurut pandangan klasik bersifat pendekatan *top-down*, atau dari hierarki yang atas ke hierarki yang lebih bawah.

## 2. Pandangan Berdasarkan Penerimaan

Pandangan kedua cenderung berbeda dengan pandangan yang pertama. Tidak setiap kewenangan yang bersifat *top-down* serta-merta akan dijalankan oleh bawahan. Kadangkala kita mendapati apa yang diperintahkan oleh atasan misalnya tidak dijalankan oleh bawahan. Hal tersebut barangkali bukan disebabkan bahwa sang atasan tidak memiliki kewenangan, akan tetapi apa yang kemudian dilakukan oleh atasan tidak dapat diterima oleh bawahan. Pandangan yang berdasarkan penerimaan (*acceptance view*) memandang bahwa kewenangan formal akan cenderung dijalankan atau diterima oleh bawahan tergantung dari beberapa persyaratan.

Persyaratan tersebut sebagaimana dikemukakan oleh Chester Barnard terdiri dari empat hal, yaitu (1) bawahan dapat memahami apa yang diinginkan atau dikomunikasikan oleh pimpinan atau atasan; (2) pada saat sang bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten atau tidak bertentangan dengan rencana pencapaian tujuan organisasi; (3) pada saat sang bawahan memutuskan untuk menjalankan apa yang diperintahkan oleh atasannya, dia meyakini bahwa apa yang diperintahkan konsisten mendukung nilai, misi, maupun motif pribadi atau kelompoknya; dan (4) sang bawahan mampu secara mental maupun fisik menjalankan apa yang diperintakkannya.

Berdasarkan kedua pandangan ini, bisa dikatakan bahwa tidak setiap kewenangan dapat mengubah situasi ke arah yang diinginkan. Berbagai jenis organisasi tentunya memiliki kekhasannya sendiri, apakah cenderung mengikuti pandangan klasik atau pandangan yang berdasarkan penerimaan. Hal tersebut sangat bergantung pada berbagai faktor internal dan eksternal yang dihadapi oleh organisasi. David McClelland mengemukakan ada "*dua muka dari kekuasaan*"; yaitu sisi negatif dan sisi positif. Sisi negatif mengandung arti bahwa memiliki kekuasaan berarti menguasai orang lain yang lebih lemah. Kepemimpinan yang didasarkan atas sisi negatif kekuasaan memperlakukan orang sebagai tidak lebih dari "bidak" yang digunakan atau dikorbankan bila perlu. Hal ini jelas merugikan, karena orang-orang yang merasa hanya sebagai "bidak" akan cenderung menentang kepemimpinan atau menjadi pasif.

Sisi positif kekuasaan ditandai dengan perhatian pada pencapaian tujuan kelompok. Ini meliputi penggunaan pengaruh





*atas nama*, dan bukan kekuasaan *di atas* orang lain. Manajer yang menggunakan kekuasaan positif mendorong anggota kelompok untuk mengembangkan kekuatan dan kecakapan yang mereka butuhkan untuk meraih sukses sebagai perseorangan atau anggota suatu organisasi. Penggunaan kekuasaan secara tepat merupakan motivator besar bagi anggota organisasi.

Sementara Tanggung jawab (*responsibility*) adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban dan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Setiap wewenang akan menimbulkan hak (*right*), tanggung jawab (*responsibility*), kewajiban-kewajiban untuk melaksanakan dan mempertanggung jawabkan (*accountability*).

Malayu (2011: 70) menjelaskan bahwa tegas bahwa Tanggung jawab tercipta, karena penerimaan wewenang. Tanggung jawab sama besarnya dengan wewenang yang dimiliki. Tanggung jawab dapat berlangsung terus menerus atau berhenti apabila tugas tertentu yang dibebankan kepadanya telah selesai dilaksanakan. Dalam organisasi biasanya antara wewenang dengan tanggung jawab memiliki tingkatan yang sama. Sehingga wewenang seorang manajer memberikan kepadanya kekuasaan untuk membuat serta menjalankan keputusan-keputusan yang berhubungan dengan bidang tugasnya yang telah ditetapkan, dan tanggung jawab dalam bidang tugasnya menimbulkan kewajiban baginya untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut dengan jalan menggunakan wewenang yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Tanggung jawab mengingatkan orang-orang untuk tidak saja mempergunakan kewenangan yang dimiliki, tetapi juga melaporkan apa saja yang telah dilakukan sehubungan dengan kewenangan yang telah diberikan kepadanya. Kadangkala orang-orang melupakan esensi dari tanggung jawab sebagai bagian dari jabatan atau tugas yang di emban ketika menduduki suatu bagian atau departemen tertentu.

Oleh karena itu perlu disadari bahwa setiap bagian dalam organisasi memiliki kewenangan sekaligus juga tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu berbagai prasyarat kemampuan tentunya dibutuhkan untuk menduduki posisi-posisi tertentu dalam sebuah organisasi.

Keterbatasan dalam melakukan sesuatu pekerjaan oleh seseorang memungkinkan untuk dilakukannya delegasi. Keterbatasan ini dapat berupa ketersediaan waktu pengerjaan, jumlah pekerjaan, keahlian yang dimiliki maupun berbagai faktor lain. Jika keterbatasan ini tidak dapat ditanggulangi olehnya dan akan memperburuk kinerja organisasi, maka perlu dilakukan pelimpahan



wewenang dan tanggung jawab atau lebih dikenal dengan istilah *delegation*.

Pelimpahan wewenang pada dasarnya merupakan proses pengalihan tugas kepada orang lain yang sah atau terlegitimasi dalam melakukan berbagai aktivitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang jika tidak dilimpahkan akan menghambat proses pencapaian tujuan tersebut.

Adapun manfaat pelimpahan wewenang adalah:

1. Pelimpahan wewenang memungkinkan bawahan mempelajari sesuatu yang baru dan memperoleh kesempatan untuk melakukannya. Keadaan ini memungkinkan bawahan untuk belajar bertanggung jawab akan sesuatu yang baru.
2. Pelimpahan wewenang mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik pada berbagai hal.
3. Penyelesaian pekerjaan akan dapat dilakukan dengan lebih cepat sekiranya pelimpahan wewenang tersebut berjalan sebagaimana mestinya dan diberikan kepada orang yang bertanggung jawab.

Kendala dalam pelimpahan wewenang adalah: (1) Apabila staf yang menerima delegasi tidak memiliki kemampuan atau kapabilitas tugas yang di delegasikan padanya; dan (2) Akan berdampak pada kurang bertanggung jawabnya atasan terhadap apa yang semestinya ia lakukan. Oleh karena itu, perlu digaris bawahi bahwa pelimpahan wewenang tidak berarti juga terjadi pelimpahan tanggung jawab. Pelimpahan wewenang bisa jadi hanya merupakan pelimpahan beberapa hal yang dapat dikerjakan oleh bawahan kita, akan tetapi tanggung jawab sepenuhnya masih berada di tangan pihak yang melimpahkan wewenang.

Kunci pokok agar pelimpahan wewenang (*delegasi*) efektif adalah sebagai berikut:

1. Jika pihak yang diberi wewenang oleh manajer diberi kebebasan untuk menjalankan kewenangannya sesuai dengan caranya sendiri karena setiap orang mempunyai kreativitas masing-masing.
2. Adanya komunikasi yang terbuka antara manajer dan bawahan. Keterbukaan dalam berkomunikasi selain akan memberikan kejelasan akan keinginan kedua belah pihak, juga akan meminimalkan persepsi-persepsi yang keliru akan berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan.
3. Kemampuan manajer dalam memahami tujuan organisasi, tuntutan dari setiap pekerjaan dan kemampuan bawahan.



Ketiga kunci pokok sebagaimana diterangkan di atas dapat mendorong pelimpahan wewenang menjadi efektif, jika diiringi dengan beberapa tindakan sebagai berikut :

1. Penentuan hal-hal yang dapat didelegasikan. Manajer harus mampu membedakan hal-hal yang bisa dan tidak bisa didelegasikan. Termasuk di dalamnya juga tujuan dari manajer ketika melakukan pendelegasian itu, untuk apa, mengapa, dan seterusnya.
2. Penentuan orang yang layak menerima delegasi. Manajer harus mampu menentukan siapa yang memiliki kemampuan untuk menerima pelimpahan wewenang.
3. Penyediaan sumberdaya yang dibutuhkan. Agar pelimpahan wewenang berjalan efektif, maka berbagai sumberdaya yang dibutuhkan oleh bawahan untuk menjalankan wewenang yang didelegasikan perlu untuk di sediakan.
4. Pelimpahan tugas yang akan diberikan. Kadangkala kurang percaya diri manajer terhadap bawahan justru akan menghambat dalam keefektifan pelimpahan wewenang. Oleh karena itu berikan tugas yang akan dilimpahkan itu sepenuhnya.
5. Intervensi pada saat diperlukan. Sudah menjadi hal yang lumrah jika kadang kala apa yang di delegasikan ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya. Ketika hal tersebut terjadi, maka intervensi kadangkala diperlukan agar kegiatan yang telah didelegasikan berikut kewenangannya tetap dalam jalur pencapaian tujuan organisasi.

### E. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar yang efektif dan bertanggungjawab untuk memimpin sekolah. Kepala sekolah diharapkan dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya serta dapat menjadi contoh teladan bagi orang lain. Sebagaimana firman Allah Swt. dalam surat Al-Ahzab ayat 21 :

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ۖ

Artinya: “Sungguh telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengaharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan yang banyak mengingat Allah”



Oleh sebab itu agar pemimpin bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya, seorang pemimpin harus mengetahui peran dan fungsinya sebagai pemimpin. Menurut Wahjosumidjo (2003: 89) dalam bukunya *Kepemimpinan Kepala Sekolah* sangat menarik jika peranan kepala sekolah sebagai pejabat formal dikaitkan dengan teori Harry Mintzberg yang secara jelas mengungkapkan ada tiga macam peranan seorang pemimpin, termasuk kepala sekolah, yaitu *interpersonal*, *informational* dan *decisional roles*.

### **1. Peranan Hubungan Antar Perseorangan (*Interpesonal Roles*)**

Wahjosumidjo (2003: 91) menjelaskan bahwa peranan ini timbul akibat otoritas formal dari seorang manager, meliputi *figurehead*, *leadership* dan *liasion*.

- a. *Figurehead*, berarti lambang. Maksudnya kepala sekolah dianggap sebagai lambang sekolah. Kepala sekolah harus dapat menjaga nama baik sekolahnya.
- b. *Leadership*, berarti kepemimpinan. Peranan sebagai pemimpin mencerminkan tanggung jawab kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh sumber daya yang ada di sekolah, termasuk guru, staf, siswa dan lain-lain.
- c. *Liasion*, berarti penghubung. Kepala sekolah berperan menjadi penghubung antara kepentingan sekolah dengan lingkungan di luar sekolah. Tujuan liasion adalah untuk memperoleh informasi dari berbagai pihak untuk keberhasilan kepala sekolah.

### **2. Peranan Informasional (*Informasional Roles*)**

Kepala sekolah berperan menerima dan menyebarluaskan atau meneruskan informasi kepada guru, staf, siswa dan orang tua siswa. Dalam fungsi ini, kepala sekolah berperan sebagai "pusat urat syaraf" (*nerve center*) sekolah. Wahjosumidjo (2003: 90) menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) macam peran kepala sekolah sebagai urat syaraf, yaitu:

- a. *Sebagai monitor*, kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan, yaitu kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap penampilan sekolah, seperti: gosip dan kabar angin.
- b. *Sebagai disseminator*, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyebarluaskan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf, siswa dan orang tua murid.
- c. *Spokesman*, kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang dianggap perlu.

### **3. Sebagai Pengambil keputusan (*Decisional Roles*)**



Peranan ini merupakan peran yang paling penting dari ke dua macam peran yang telah dijelaskan di atas, yaitu interpersonal dan informational rules. Wahjosumidjo (2003: 91-92) menjelaskan bahwa ada 4 (empat) macam peran kepala sekolah sebagai pengambil keputusan, yaitu:

- a. *Entrepreneur*, dalam peran ini kepala sekolah selalu berusaha untuk memperbaiki penampilan sekolah melalui berbagai macam pemikiran program-program yang baru, serta melakukan survei untuk mempelajari berbagai persoalan yang timbul di lingkungan sekolah.
- b. Orang yang memperhatikan gangguan (*Disturbance handler*), gangguan yang timbul pada suatu sekolah tidak hanya diakibatkan kepala sekolah yang tidak memperhatikan situasi, tetapi bisa juga akibat kepala sekolah yang tidak mampu mengantisipasi semua akibat pengambilan keputusan yang telah diambil.
- c. Orang yang menyediakan segala sumber (*A Resource Allocator*), kepala sekolah bertanggung jawab untuk menentukan siapa yang akan memperoleh atau menerima sumber-sumber yang disediakan. Sumber-sumber yang dimaksud, meliputi sumber daya manusia, dana, peralatan dan berbagai kekayaan sekolah yang lain.
- d. *A Negotiator Roles*, Dalam peran ini kepala sekolah harus dapat bernegosiasi atau mengadakan pembicaraan atau musyawarah secara baik dengan pihak luar agar terjalin kerjasama yang baik antara kepala sekolah dengan pihak lain demi mencapai tujuan yang diharapkan.

Selain peran, kepala sekolah juga memiliki fungsi agar dapat menjalankan dan mengendalikan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Fachruddin (2004: 14-15) dalam bukunya *Kepemimpinan Pendidikan Dalam MBS*, bahwa fungsi pemimpin dalam pendidikan. yaitu :

- a. Mengembangkan kemampuan pribadi dalam melaksanakan, memikirkan, mengemukakan pendapat, baik secara perorangan maupun kelompok. Dengan demikian semua kebijakan menerapkan dan menjabarkan kurikulum akan dipandang sebagai pekerjaan rutin dan harus dilaksanakan.
- b. Mengembangkan suasana kerjasama yang harmonis dengan tetap menghargai dan menghormati kemampuan pribadi dan orang lain sehingga memupuk kepercayaan pada diri sendiri dan kesediaan menghargai orang lain.



- c. Mengusahakan dan mendorong tumbuhnya rasa tanggung jawab dan kesepakatan dalam menangani seluruh masalah pendidikan dan pengajaran sehingga kesinambungan dapat dilestarikan.
- d. Membantu menyelesaikan masalah-masalah baik yang dihadapi secara perorangan maupun secara kelompok dengan memberi pengarahan dan petunjuk dalam mengatasinya termasuk juga membantu terciptanya suasana yang memungkinkan terjadinya peningkatan kesejahteraan dalam rangka menciptakan moral kerja yang tinggi.
- e. Sebagai inspirator, yaitu mampu menumbuhkan inspirasi-inspirasi baru untuk menghasilkan inovasi dalam pelaksanaan kerja.

Para pimpinan lembaga pendidikan mutlak memerlukan kemampuan berfikir kreatif dalam menjalankan kepemimpinannya dan salah satu peranan utamanya ialah mengambil keputusan pendidikan secara efektif. Sehingga sebagai seorang pemimpin ia mampu memberikan inspirasi, membangun kelompok kerja yang kompak, menjadi teladan dan memperoleh penerimaan dari para pegawainya. Pemimpin yang efektif juga tidak hanya membolehkan diskusi di antara kelompok, tetapi juga mengizinkan mereka berpartisipasi dalam melaksanakan pengambilan keputusan agar kebijakan yang ditetapkan pemimpin dapat berjalan dengan baik. Sebagaimana juga hal ini telah dijelaskan dalam firman Allah Swt. dalam surat An-Nisa' /4 ayat 58, yang berbunyi :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil" (QS. An-Nisa' /4: 58).

Dan firman Allah Swt. juga dalam surat An-Nahl/16 ayat 90, yang berbunyi :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia



memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.” (QS. An-Nahl/16: 90).

Dengan demikian, fungsi dan peran pemimpin pendidikan sangat menentukan dalam pelaksanaan kebijakan agar terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif guna mencapai tujuan pendidikan.

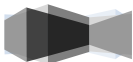
Dalam pandangan Islam, seorang pemimpin adalah orang yang diberi amanat oleh Allah Swt. untuk memimpin bawahannya,. Pemimpin harus berusaha untuk memelihara dan menjaga amanat yang telah diberikan. Hal ini sesuai dengan hadits Rasulullah saw.:

وعن ابي يعلى معقل بن يسار رضى الله عنه قال: سمعت رسول الله عليه وسلم يقول: ما من عبد يستريحه الله رعية يموت يوم وهو غاش لرعيتيه الا حرم الله عليه الجنة (متفق عليه)

Artinya: Dari Abu Ya'la Ma'qil bin Yasar ra berkata: “Saya Mendengar Rasulullah saw. bersabda: “Tiada seorang hamba yang diberi kepercayaan oleh Allah untuk memimpin rakyat kemudian ketika ia mat masih menipu rakyatnya melainkan Allah mengharamkan surga baginya”. (H.R. Bukhari dan Muslim)

Hadits di atas menjelaskan bahwa Rasulullah saw. memerintahkan kepada kita, khususnya seorang pemimpin untuk selalu memelihara amanat yang telah diberikan. Terdapat beberapa konsekuensi dasar dalam mengemban tugas sebagai seorang kepala sekolah. Wahjosumidjo (2003: 93) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah seorang pejabat formal, yang mempunyai tugas dan tanggung jawab seperti layaknya pemimpin-pemimpin formal yang lain, dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin formal termasuk kepala sekolah, seorang pemimpin akan berhasil dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya jika ia memperhatikan 7 (tujuh) hal yang sangat berpengaruh, yaitu :

- a. Perundang-undangan, kebijakan serta peraturan-peraturan yang berlaku.
- b. Variabel-variabel yang terjadi di dalam sekolah maupun di luar sekolah.
- c. Interaksi antara sumber daya manusia (guru, siswa, staf, orang tua siswa), sistem dan berbagai macam peralatan dan hal-hal yang lain.
- d. Efektivitas.
- e. Masalah untung dan rugi.
- f. Terpercaya dan berpengalaman, artinya kepala sekolah harus selalu memelihara kepercayaan yang diberikan oleh atasan. Kepala sekolah harus senantiasa membuka diri untuk menerima



dan mencari pengalaman sesuai dengan perkembangan situasi.

g. Kewibawaan, status dan konflik.

Menurut Fachruddin (2004: 17-22), tugas utama pemimpin pendidikan adalah “Menjabarkan tujuan pendidikan dalam tujuan sasaran, menyusun rencana kerja, pengorganisasian dan pendayagunaan personal, pelimpahan wewenang (pembahagian tugas), komunikasi, *controlling/supervise* serta evaluasi”. Dengan demikian, begitu besar tugas dan tanggung jawab seorang pemimpin, sehingga ia harus dapat mengorganisir, mempengaruhi bawahannya, mengarahkan, mengontrol, membantu, membina serta mengayomi orang lain.

## **F. Kompetensi Kepribadian dan Profesionalitas Kepala Sekolah**

Abdul Mujib (1999: 72) menjelaskan bahwa istilah “kepribadian” diambil dari kata “*personality*” (Bahasa Inggris). Akar kata sebutan itu berasal dari kata “*persona*” (Bahasa Latin) yang berarti topeng atau juga dari kata “*personare*” yang berarti menyalurkan melalui alat. Dengan begitu bila dilihat dari bentuk dasar katanya bahwa kata “kepribadian” berasal dari kata “pribadi” yang diartikan sebagai keadaan manusia orang perorang atau keseluruhan sifat-sifat yang merupakan watak perorang. Sedangkan “kepribadian” menurut Jalaluddin (2001: 19) adalah sifat hakiki yang tercermin pada sikap seseorang atau suatu bangsa yang membedakan dirinya dari orang atau bangsa lain.

Beberapa literatur sering dijumpai istilah “kepribadian” diartikan dengan berbagai ragam makna dan pendekatan. Sebagian psikolog ada yang menyebutnya dengan *personality* (kepribadian) sendiri, sedangkan ilmu yang membahasnya disebut dengan *the psychology of personality* atau *theory of personality*. Ada juga yang menyebutnya dengan *character* (watak atau perangai) sedangkan ilmu yang membicarakannya diebut dengan *the psychology of character* atau *character terologi*, terakhir ada yang menyebutnya dengan memakai istilah *type* (tipe), sedang ilmu yang membahasnya disebut dengan *typology*. Selanjutnya dalam pembahasan ini ketiga istilah itu disebut dengan memakai kata kepribadian.

Lebih lanjut agar dapat didudukkan pengertian kepribadian itu lebih proposional maka perlu dikemukakan definisi kepribadian menurut para ahli. Di antaranya menurut Sigmund Freud dalam C.P. Chaplin (1989: 362) bahwa kepribadian itu adalah integrasi dari *id*, *ego* dan *super ego*. Sementara itu Alfred Adler C.P. Chaplin (1989: 362) mendefinisikan kepribadian sebagai gaya hidup individu atau cara dan karekteristik meresponnya seseorang terhadap masalah-masalah hidup, termasuk tujuan hidup. Pendapat ini menunjukkan





bahwa setiap individu memiliki konsep diri yang sesungguhnya dan konsep diri ideal. Konsep diri sesungguhnya artinya dapat dipahami sebagai cermin yang ditentukan oleh peran dan hubungannya dengan orang lain termasuk reaksi orang terhadapnya. Sedangkan konsep diri ideal adalah gambaran seseorang mengenai penampilan dan tingkah laku yang diidam-idamkan.

Pemahaman dan pemaknaan pengertian kepribadian di atas tampaknya masih bersifat umum yang didasarkan pandangan rasionalitas dan moralitas secara global. Artinya sekalipun moralitas masing-masing melekat pada diri setiap orang namun perlu diingat bahwa ada perbedaan prinsip dan paradigma yang sangat mendasar bagi manusia yang melandasi pemunculan wujud kepribadiannya seperti dalam berpenampilan, bersikap dan berperilaku atau dengan kata lain pandangan hidup seseorang merupakan cermin individu untuk berpenampilan, bersikap dan berperilaku dalam mewujudkan kepribadiannya.

Lebih dalam Kohnstamin sebagaimana dikutip Jalaluddin (2003: 173) menyebutkan bahwa kepribadian adalah keyakinan. Menurutny orang yang berkepribadian adalah orang yang memiliki keyakinan terhadap Tuhan. Kepribadian terkait dengan keyakinan hal ini mengindikasikan bahwa faktor keberagamaan menentukan kualitas kepribadian seseorang sesuai dengan ajaran agama yang dianut.

Mujib (2002: 37) mengemukakan bahwa kepribadian (*syakhsiyyah*) dalam perspektif psikologi Islam sebagai akhlak. Karena itu *syakhsiyah* dalam Islam selain mendeskripsikan tingkah laku seseorang tetapi juga berusaha menilai baik buruknya. Sementara itu Fillmore H. Sanford sebagaimana dikutip Arifin (2000: 166) menyatakan bahwa kepribadian adalah susunan yang unik dari sifat-sifat seseorang yang berlangsung lama. Sifat-sifat unik yang menggejala dalam tingkah laku seseorang yang memiliki kepribadian tertentu menggambarkan arah tujuan dan aspirasi tertentu sehingga dengan mengamati dalam jangka panjang dapat dikatakan dan melihat bahwa seseorang itu telah memiliki pandangan hidup. Pandangan hidup itu berlangsung dalam perilakunya yang konsisten dalam berpikir, berbuat dan bersikap sepanjang waktu.

Dengan demikian faktor terpenting dari kepribadian kepala madrasah dapat dilihat dari kesesuaian komitmen keberagamaannya dalam kehidupan manusia di setiap ruang dan waktu kehidupan yang ia jalani. Berkenaan dengan ini AM. Saefuddin mengutip pendapat Iqbal yang menyebutkan bahwa agama bukanlah masalah sebagian kehidupan manusia, bukan hanya pikiran, bukan sekedar perasaan dan juga bukan sekedar tindakan saja; tetapi agama adalah



pernyataan manusia selengkapnya. Lebih lanjut Quraish Shihab (1994: 210) menjelaskan bahwa keberagamaan adalah terpatrynya rasa kesucian dalam jiwa seseorang, karena seseorang yang beragama akan selalu mencapai dan mendapatkan yang benar, yang baik, dan yang indah.

Kepala madrasah yang berkepribadian baik sangat diidamkan oleh guru, pegawai dan siswa madrasah. Betapa tidak hal ini seiring dengan semangat dan gairah Manajemen Berbasis Madrasah yakni pemberdayaan dan kemandirian. Mulyasa (2005: 51) menjelaskan bahwa berdasarkan hal tersebut, setidaknya kepala madrasah memiliki kepribadian memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya.
2. Beragama dan taat akan ajaran agama yang dianutnya.
3. Berniat baik sebagai kepala madrasah.
4. Berlaku adil dalam memecahkan masalah.
5. Berkeyakinan bahwa bekerja di lingkungan madrasah merupakan panggilan jiwa.
6. Bersikap tawadhu.
7. Berhasrat memajukan madrasah.
8. Tidak terlalu berambisi terhadap imbalan materi dari hasil pekerjaannya.
9. Bertanggung jawab terhadap segala ucapan dan perbuatannya.

Selanjutnya Bush sebagaimana dikutip Rosyada (2004: 229-230) pemimpin pendidik yang dibutuhkan yang dibutuhkan adalah pemimpin yang berkepribadian demokratis dengan kualifikasi-kualifikasi sebagai berikut:

1. Memiliki sikap yang responsif terhadap kebutuhan dan harapan dari para koleganya, menghargai keahlian dan keterampilan guru dan selalu berusaha untuk mengoptimalkan pemanfaatan keahlian koleganya itu untuk siswa-siswanya.
2. Pemimpin pendidik yang selalu mencari dan menciptakan forum-forum formal maupun informal untuk menguji dan mengelaborasi inisiatif kebijakan.
3. Selalu mengambil keputusan berdasarkan pada keahlian dan pengetahuan guru tentang sesuatu daripada menggunakan otoritas kepemimpinannya.

Sementara itu menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 13 Tahun 2007 disebutkan bahwa kompetensi kepribadian yang harus dimiliki kepala madrasah/sekolah meliputi:

1. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.



2. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
3. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
4. Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
5. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah.
6. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

Disisi lain kepala Madrasah juga harus profesional. Kepala madrasah profesional dapat dilihat dari tinggi rendahnya komitmen terhadap tugas yang harus dikerjakannya dan usahanya terus menerus meningkatkan kemampuannya sebagai kepala madrasah. Departemen Agama Republik Indonesia (1999: 29) menjelaskan secara lebih rinci seorang kepala madrasah harus memiliki prasyarat kemampuan kepemimpinan yang meliputi:

1. Karakter dan moral yang sesuai dengan ajaran agama.
2. Semangat dan kemampuan intelektual.
3. Kematangan dan penyesuaian emosi.
4. Kematangan dan penyesuaian sosial.
5. Kemampuan memimpin.
6. Kemampuan mendidik dan mengajar.
7. Kesehatan dan penampakan jasmaniah.

Seorang kepala madrasah profesional adalah orang yang dalam pelaksanaan aktivitas kerja didasarkan pada yuridis formal dan etis ilmiah mengacu pada bidang pengetahuan khusus yang diperoleh melalui proses pendidikan dan atau pelatihan serta pengalaman dan upaya peningkatan diri secara kontiniu. Departemen Agama Republik Indonesia (1999: 30) menjelaskan bahwa seorang kepala madrasah harus memiliki kemampuan, berupa: (1) Kemampuan mengorganisasi dan membantu staf dalam merumuskan perbaikan pengajaran di madrasah dalam program yang lengkap, (2) Kemampuan untuk membangkitkan dan memupuk kepercayaan pada diri sendiri dari guru-guru dan anggota stafnya, (3) Kemampuan untuk membina dan memupuk kerjasama dalam memajukan dan melaksanakan program-program tersebut, dan (4) Kemampuan untuk mendorong dan membimbing guru-guru serta anggota staf lainnya agar mereka dengan penuh keralaan dan tanggung jawab berpartisipasi secara aktif pada setiap usaha-usaha madrasah untuk tujuan.

Tampak jelas bahwa kepala madrasah profesional, yaitu: *Pertama*, Kepala madrasah sebagai pendidik (*educator*). Sebagai pendidik, kepala madrasah harus memiliki pemahaman tentang Wawasan Wiyatamandala dan harus mampu membimbing, membina



untuk menyamakan persepsi seluruh tenaga kependidikan dan siswa terhadap nilai-nilai tersebut.

*Kedua*, Kepala madrasah sebagai manajer (*manager*). Sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki program dan target yang harus diwujudkan selama masa jabatan kepemimpinannya. Untuk itu diperlukan pemahaman dan kemampuan dalam mengelola sumber daya kependidikan. Disamping itu kepala madrasah sebagai manajer di madrasah. Tugas manajer pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan yang masih berserakan agar menyatu dalam melaksanakan pendidikan, dan mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Kepala madrasah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan, karena atas perannya sebagai manajer di madrasah dituntut untuk mampu : (1) mengadakan prediksi masa depan madrasah, misalnya tentang kualitas yang diinginkan masyarakat, (2) melakukan inovasi dengan mengambil inisiatif dan kegiatan-kegiatan yang kreatif untuk kemajuan madrasah, (3) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif tersebut, (4) menyusun perencanaan, baik perencanaan strategis maupun perencanaan operasional, (5) menemukan sumber-sumber pendidikan dan menyediakan fasilitas pendidikan, (6) melakukan pengendalian atau kontrol terhadap pelaksanaan pendidikan dan hasilnya.

*Ketiga*, Kepala madrasah sebagai administrator. Sebagai administrator, kepala madrasah harus memahami dan mampu mengkoordinasikan penyelenggaraan administrasi madrasah sesuai dengan Pedoman Pengelolaan Administrasi. Selain itu mampu menciptakan pelayanan administrasi yang tertib, lancar dan tepat waktu. Selanjutnya kepala madrasah sebagai administrator dalam lembaga pendidikan mempunyai tugas-tugas antara lain: melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengawasan terhadap bidang-bidang seperti; kurikulum, kesiswaan, kantor, kepegawaian, perlengkapan, keuangan, dan perpustakaan. Jadi kepala madrasah harus mampu melakukan; (1) pengelolaan pengajaran; (2) pengelolaan kepegawaian; (3) pengelolaan kesiswaan; (4) pengelolaan sarana dan prasarana; (5) pengelolaan keuangan dan; (6) pengelolaan hubungan madrasah dan masyarakat.

*Keempat*, Kepala madrasah sebagai penyelia (*supervisor*). Sebagai penyelia, ia harus mampu melaksanakan supervisi untuk memantau pendidik dan tenaga kependidikan agar tercapai proses pembelajaran yang lebih baik. Dengan kata lain supervisi yang dilakukan kepala madrasah merupakan pengembangan dan perbaikan situasi belajar mengajar yang pada akhirnya



perkembangan siswa. Itu perbaikan situasi belajar mengajar bertujuan untuk : (1) menciptakan, memperbaiki, dan memelihara organisasi kelas agar siswa dapat mengembangkan minat, bakat, dan kemampuan secara optimal, (2) menyeleksi fasilitas belajar yang tepat dengan problem dan situasi kelas, (3) mengkoordinasikan kemauan siswa mencapai tujuan pendidikan, (4) meningkatkan moral siswa.

Dan *kelima*, Kepala madrasah sebagai pemimpin (*leader*), sebagai pemimpin kepala madrasah memiliki keteladanan, mampu menumbuhkan kreativitas, memotivasi, mampu mengembangkan rasa tanggung jawab terhadap madrasah serta mawas diri pada guru dan staf tata usaha untuk mencapai visi dan tujuan madrasah. (Departemen Agama Republik Indonesia (1999: 30-32).

Selanjutnya Bush sebagaimana dikutip Rosyada (2004: 229-230) pemimpin pendidik profesional yang dibutuhkan adalah pemimpin yang berkepribadian demokratis dengan kualifikasi-kualifikasi sebagai berikut:

1. Memiliki sikap yang responsif terhadap kebutuhan dan harapan dari para koleganya, menghargai keahlian dan keterampilan guru dan selalu berusaha untuk mengoptimalkan pemanfaatan keahlian koleganya itu untuk siswa-siswanya.
2. Pemimpin pendidik yang selalu mencari dan menciptakan forum-forum formal maupun informal untuk menguji dan mengelaborasi inisiatif kebijakan.
3. Selalu mengambil keputusan berdasarkan pada keahlian dan pengetahuan guru tentang sesuatu daripada menggunakan otoritas kepemimpinannya.

Untuk menghadapi tantangan dan permasalahan pendidikan nasional yang amat berat saat ini, mau tidak mau pendidikan harus dipegang oleh para manajer dan pemimpin yang sanggup menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan yang ada, baik pada level makro maupun mikro di sekolah.

## **G. Kepemimpinan dan Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam**

Dalam prinsip manajemen, kepemimpinan merupakan kunci pokok, karena menjadi inti dari seluruh aktivitas manajemen. Dari meja pemimpin, seluruh aktivitas manajemen dimulai dan pada meja tersebut aktivitas manajemen diakhiri. Pemimpin memegang tanggung jawab yang tertinggi dalam mensukseskan pencapaian tujuan organisasi. Terry menyatakan bahwa pemimpin memikul tanggung jawab dan berusaha untuk menangani masalah yang dihadapi organisasi. Pemimpin berusaha mengidentifikasi dan



memahami keinginan bawahan untuk mengalihkan rencana menjadi kenyataan.

George R. Terry (2003: 152-153) menjelaskan bahwa pemimpin melakukan pertemuan konsultasi dan partisipasi untuk menyampaikan rencana, menjelaskan tujuan, memberitahukan tugas, membangkitkan semangat, dan berusaha mengatasi ketegangan antar anggota kelompok. Di samping itu, pemimpin juga berusaha memahami problema yang dihadapi bawahan dan perasaannya terhadap problema tersebut, pekerjaan, rekan-rekan kerja, dan lingkungan kerja bawahan.

Mochtar Effendy (1986: 207) menjelaskan bahwa dalam terminologi manajemen pendidikan Islam, kepemimpinan Islami diwujudkan sebagai posisi/jabatan manajerial tertentu yang memikul tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi melalui aktivitas-aktivitas kepemimpinannya. Kepemimpinan demikian, dikategorikan kepada *administrative leader* dan *operative leader*. *Administrative leader* adalah kelompok pimpinan yang menentukan kebijakan (*policy*), kebijakan umum, yang sering disebut manajer puncak atau eselon tertinggi (*top manager*), sedangkan *operative leader* adalah kelompok pemimpin yang langsung berhadapan dengan operasi, yang merupakan pelaksanaan dari kebijakan yang dibuat pemimpin administratif. Kelompok pemimpin yang terakhir lebih sering disebut pemimpin tingkat menengah/madya (*middle management*), dan pemimpin tingkat bawah/terdepan (*low management*).

Sondang Siagian (2003: 30) menjelaskan bahwa Sukses dan tidaknya kepemimpinan masing-masing kelompok pemimpin tersebut dalam melaksanakan tugasnya ditentukan oleh keahlian manajerial (*managerial skills*) dan keahlian teknis (*technical skills*) tergantung posisi kepemimpinan yang ditempati. Semakin tinggi kedudukan kepemimpinan seseorang, semakin tinggi keahlian manajerial yang diperlukan, sebaliknya semakin rendah kedudukan kepemimpinan seseorang keahlian teknis lebih banyak diperlukan. Dengan demikian, semakin tinggi kedudukan kepemimpinan menjadi semakin generalis dan sebaliknya semakin rendah kedudukan kepemimpinan menjadi semakin spesialis.

Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, semakin tinggi seseorang menempati kedudukan kepemimpinan, ia harus mampu merumuskan kebijakan umum untuk dijalankan/dioperasionalisasi pemimpin yang lebih rendah. Sebaliknya semakin rendah jabatan kepemimpinan seseorang, ia harus lebih terfokus pada unit-unit yang menjadi bagiannya dan menguasai secara lebih detail (spesialis) permasalahan unit/bagian tersebut. Kebersamaan kerjasama dan



kualitas kerja masing-masing kepemimpinan akan melahirkan lembaga pendidikan Islam yang bermutu tinggi.

Peter dan Austin dalam Sallis (2006: 170-171) mengembangkan beberapa nilai yang dibutuhkan kepemimpinan pendidikan untuk melahirkan lembaga pendidikan bermutu tinggi, yaitu:

1. Visi dan simbol-simbol; pemimpin pendidikan perlu mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada para staf, pelajar, dan komunitas yang lebih luas.
2. MBWA (*Management by Walking About*); suatu penerapan gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada pelaksanaan/praktik. Gaya kepemimpinan ini sangat dibutuhkan bagi sebuah institusi.
3. Fokus pada pelajar; artinya institusi perlu memiliki fokus yang jelas terhadap pelanggan utamanya, yaitu pelajar atau siswa.
4. Otonomi, eksperimentasi dan antisipasi terhadap kegagalan; pemimpin pendidikan perlu melakukan inovasi di antara stafstafnya dan bersiap mengantisipasi kegagalan yang mengiringi inovasi tersebut.
5. Menciptakan rasa kekeluargaan; pemimpin perlu menciptakan rasa kekeluargaan di antara pelajar, orang tua, guru, dan staf.
6. Ketulusan, kesabaran, semangat, intensitas, dan antusiasme; sifat-sifat ini merupakan mutu personal yang esensial yang dibutuhkan pemimpin lembaga pendidikan.

Made Pidarta (1988: 54) menjelaskan bahwa dalam mencapai visi kepemimpinan tersebut, seorang pemimpin pendidikan Islam perlu memiliki keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi, dan keterampilan teknik. Keterampilan konseptual dipandang sebagai keterampilan untuk memahami dan mengoperasikan organisasi. Keterampilan manusiawi yaitu keterampilan untuk bekerjasama, memotivasi, dan memimpin. Sedangkan keterampilan teknik ialah keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan perlengkapan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Untuk memiliki keterampilan tersebut, pemimpin pendidikan Islam secara sadar untuk terbuka bersedia untuk: (1) senantiasa belajar dari pekerjaan sehari-hari terutama dari cara kerja guru dan tenaga pendidikan lainnya; (2) melakukan observasi kegiatan manajemen secara terencana; (3) membaca berbagai hal yang berkaitan dengan kegiatan yang sedang dilaksanakan; (4) memanfaatkan hasil-hasil penelitian orang lain; (5) berfikir untuk masa yang akan datang; dan (6) merumuskan ide-ide yang dapat diujicobakan.



## H. Penutup

Kepemimpinan merupakan suatu usaha sadar yang dilakukan seseorang (pemimpin) untuk dapat merealisasikan tujuan organisasi melalui orang lain dengan cara memberikan motivasi agar orang lain tersebut mau melaksanakannya, dan untuk itu diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan individu para pelaksana. Seorang pemimpin tentunya harus memahami serta mengerti akan dasar-dasar kepemimpinan untuk dapat menjadi pemimpin, baik dalam lingkup yang kecil, seperti keluarga, pemimpin diskusi, dan lain-lain maupun pemimpin dalam lingkup yang besar seperti pemimpin organisasi, pemimpin agama, pemimpin negara dan sebagainya.

Namun ada beberapa faktor munculnya kepemimpinan: pertama, faktor situasi dan kondisi; kedua, faktor kemampuan; ketiga, faktor keturunan; keempat, faktor pengangkatan; kelima, faktor kepentingan. Pendidikan adalah proses bimbingan, mendidik yang diberikan dengan sengaja terhadap anak didik oleh orang dewasa guna mencapai tujuan dari pendidikan itu sendiri. Pendidikan Islam adalah pembentukan kepribadian untuk menjadi manusia yang berakhlakul karimah agar dalam kehidupan sehari-hari mendapatkan kebahagiaan, ketenteraman, serta dapat mencerminkan perilaku sesuai syari'at Islam yang bersumber pada Alquran, Sunnah Rasul dan Ijtihad. Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Pengertian ini sejalan dengan sudut filosofi kepemimpinan yang pada pokoknya menjunjung tinggi asas kemanusiaan (*human relationship*).

## Daftar Pustaka

- Al-Buraey, Muhammad Abdullah, 1986. *Islam Landasan Alternatif Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Alma, Buchari. 2009. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta.
- Arifin, 2000. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Asshidiqie, Jimly, 2010. *Perkembangan dan Konsolidasi Lembaga Negara Negara Pasca Sarjana*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Chaplin, C.P., 1989. *Kamus Lengkap Psikologi*, terj. Kartini Kartono. Jakarta: Rajawali Press.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Departemen Agama Republik Indonesia, 1999. *Manajemen Madrasah Aliyah*. Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam.





- Effendy, Mochtar, 1986. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bhadrata Karya Aksara.
- Fachruddin, 2004. *Kepemimpinan Pendidikan Dalam MBS*. Medan: IAIN Press.
- Fuaduddin & Cik Bisri (Ed.), 1999. *Dinamika Pemikiran Pendidikan Islam di Perguruan Tinggi: Wacana tentang Pendidikan Islam* (Jakarta: Logos Wacana Ilmu).
- Hasibuan, Malaya SP, 2011, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hornby, AS., 1990. *Oxford Advanced Dictionary of English*. London: Oxford University Press.
- Jalaluddin, 2001. *Teologi Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Jalaluddin, 2003. *Teologi Pendidikan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Kartono, Kartini, 2008, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Marno dan Triyo Suppriyatno, 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditma.
- Marpaung, Marudut. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan dan Team Work terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta*. Jurnal Ilmiah Widya Vol.2, No.1. Hal: 35-36. Jakarta: STIE Dharma Bumiputra Jakarta.
- Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul Metodologi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*. t.t.: Duta Graha Pustaka.
- Mujib, Abdul, 1999. *Fitrah dan Kepribadian Islam*. Jakarta: Darul Falah.
- Mujib, Abdul, 2002. *Nuansa-nuansa Psikologi Islam*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mulyasa, 2005. *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah*. Jakarta: Direktorat Kelembagaan Agama Islam.
- Pidarta, Made, 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Poerwadarminta, W.J.S., 1984. *Kamus Umum Bahasa Indonesia*. Jakarta: PN. Balai Pustaka.
- Rahman, Afzalur, 1991. *Nabi Muhammad sebagai Seorang Pemimpin Militer*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi, 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rosyada, Dede, 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media.
- Saksono, Lukman. 1992. *Filsafat Kepemimpinan, Studi Komparatif US Army, ABRI, dan Islam*. Jakarta: Grafikatama Jaya.



- Sallis, Edward, 2006. *Total Quality Management in Education, Manajemen Mutu Pendidikan*, terj. Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi.
- Shihab, M. Quraish, 1994. *Membedakan Alquran*. Bandung: Mizan.
- Shihab, M. Quraish, 2006. *Menabur Pesan Ilahi; Al-Qur'ân dan Dinamika Kehidupan Masyarakat*. Jakarta Selatan: Lentera Hati.
- Siagian, Sondang, 2003. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, George R., 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D. F.M. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, George R., 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen*, terj. J. Smith D. F.M. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo, 2003. *Kepemimpinan Kepala Sekolah "Tinjauan Teori Dan Permasalahannya"*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyosumidjo, 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Wirjana, Bernardine dan Susilo Supardo. 2005. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Yahya, R., 2004. *Memilih Pemimpin Dalam Perspektif Islam*. Jakarta: Pustaka Nawaitu.

## Bab 11

# Manajemen Pengembangan Kurikulum

## A. Pengertian Kurikulum



Noah Ebster (1980: 231) menjelaskan bahwa secara etimologis istilah "*curriculum*" berasal dari bahasa Latin yang semula digunakan dalam bidang olahraga, yaitu *curro* atau *currere* yang berarti "*racecourse*" (lapangan/pacuan kuda, jarak tempuh lari, perlombaan, pacuan balapan, peredaran, gerak berkeliling, lapangan perlombaan, gelanggang, kereta balap, dan lain-lain). Kurikulum pada asalnya merupakan jarak yang harus ditempuh dalam kegiatan berlalri mulai dari *start* hingga *finish*. Pengertian ini kemudian diterapkan dalam bidang pendidikan. Dalam bahasa Arab, istilah kurikulum diartikan dengan *Manhaj*, yakni jalan yang terang, atau jalan terang yang dilalui oleh manusia pada bidang kehidupannya. Dalam konteks pendidikan, kurikulum berarti jalan terang yang dilalui oleh pendidik/guru dengan peserta didik untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap serta nilai-nilai.

Rusman (2009: 3) menjelaskan bahwa kurikulum merupakan seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta bahan yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Disisi lain John S. Brubacher (1962: 187) menyatakan kurikulum merupakan: *according to its Latin origin a curriculum is a course wich one runs to reach a goal, as in a race. This figure of a course has been carried over into educational parlence, where it is sometimes called a curriculum, sometimes a course of study*. Pemakaian istilah tersebut disesuaikan dengan makna atau hakekat yang dikandungnya, yakni adanya jarak atau proses yang harus ditempuh untuk mencapai finish/tujuan, baik dalam dunia olah raga maupun dalam proses pendidikan.

Sejalan dengan perkembangan dunia pendidikan, konsep kurikulum juga turut mengalami perkembangan dan pergeseran makna dari isi ke proses pendidikan sebagaimana yang dinyatakan oleh Robin (1991: 97) sebagai berikut "*The Commonly accepted definition on the curriculum has changed from content of courses of study and list of subyects and course to all experiences which are offered to learners under the auspices or direction of the school*."

Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 menjelaskan bahwa kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan tertentu. Hal ini juga dituangkan dalam Peraturan Pemerintah RI Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.



Secara konseptual menurut Schubert (1976: 198) pandangan terhadap kurikulum cukup beragam, yaitu bahwa: (1) kurikulum sebagai isi mata pelajaran (*curriculum as content or subyect matter*); (2) kurikulum sebagai sebuah program aktivitas yang direncanakan (*curriculum as program of planned activity*); (3) kurikulum sebagai hasil belajar (*curriculum as intended learning outcomes*); (4) kurikulum sebagai reproduksi budaya (*curriculum as cultural reproduction*); (5). Kurikulum sebagai suatu yang dialami siswa (*curriculum as experience*); (6) kurikulum sebagai sebuah tugas dan konsep-konsep khusus (*curriculum as distrctret and conceps*); (7) kurikulum sebagai sebuah agenda untuk rekonstruksi sosial kemasyarakatan (*curriculum as an agenda for sosial reconstruction*) dan (8) kurikulum sebagai sesuatu yang harus dijalani oleh siswa (*curriculum as "currere"*).

Maka dengan demikian kurikulum adalah rencana program pengajaran atau pendidikan yang akan diberikan kepada anak didik untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ibarat orang yang akan membangun rumah, kurikulum adalah 'blue print' atau gambar cetak birunya. Kurikulum atau program pendidikan inilah yang sebenarnya ditawarkan atau 'dijual' oleh suatu lembaga pendidikan kepada masyarakat.

Kurikulum sebenarnya mencerminkan jati diri suatu lembaga pendidikan. Kurikulum itulah yang sebenarnya membedakan antara satu sekolah/madrasah dengan sekolah/madrasah lainnya. Perbedaan antara SD dan MI dapat dilihat dari kurikulumnya, bukan gedungnya. Demikian pula perbedaan antara MI dengan Madrasah Diniyah atau pesantren.

Berbeda dari anggapan umum, kurikulum sebenarnya bukan sekedar daftar mata pelajaran beserta GBPPnya. Daftar mata pelajaran dan GBPP itu adalah sebagian saja dari kurikulum. Kurikulum sebenarnya meliputi rencana kegiatan ko-kurikuler dan ekstra-kurikuler. Termasuk di dalamnya adalah filosofi pendidikan yang dianut oleh lembaga pendidikan tersebut serta rencana penciptaan lingkungan yang menunjang tercapainya tujuan pendidikan yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan itu. Itulah sebabnya ada beberapa warga masyarakat yang lebih tertarik untuk menyekolahkan anaknya ke madrasah daripada ke sekolah. Demikian pula sebaliknya.

Kurikulum untuk madrasah di seluruh Indonesia pada dasarnya adalah sama. Namun ada madrasah yang dapat menghasilkan lulusan yang bermutu dan ada yang tidak dapat, ada madrasah yang diminati banyak masyarakat dan ada pula yang tidak 'laku'. Perbedaan ini disebabkan bukan karena perbedaan



kurikulumnya melainkan karena perbedaan pelaksanaan kurikulum tersebut. Ada madrasah yang melaksanakan kurikulum dengan baik sehingga dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dan menjadi madrasah favorit dan ada pula madrasah yang kurang begitu baik pelaksanaan kurikulumnya sehingga lulusannya pun kurang bermutu dan madrasahnyanya tidak diminati masyarakat. Menjadi tugas dan tanggung jawab kepala madrasah, sebagai nakhoda madrasah yang bersangkutan, untuk mengembangkan kurikulum di madrasah yang ia pimpin sehingga madrasahnyanya itu benar-benar dapat memenuhi harapan masyarakat. Disisi lain guru dan tenaga kependidikan yang di madrasah ikut serta dalam menterjemahkan dan menjalankan seluruh kurikulum yang ada.

## **B. Prinsip dan Fungsi Manajemen Kurikulum**

Rusman (2009: 4) menjelaskan bahwa terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan manajemen kurikulum, yaitu :

1. *Produktivitas*, hasil yang akan diperoleh dalam kegiatan kurikulum merupakan aspek yang harus dipertimbangkan dalam manajemen kurikulum. Pertimbangan bagaimana agar peserta didik dapat mencapai hasil belajar sesuai dengan tujuan kurikulum harus menjadi sasaran dalam manajemen kurikulum.
2. *Demokratisasi*, pelaksanaan manajemen kurikulum harus berasaskan demokrasi, yang menempatkan pengelola, pelaksana dan subjek didik pada posisi yang seharusnya dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan kurikulum
3. *Kooperatif*, untuk memperoleh hasil yang diharapkan dalam kegiatan manajemen kurikulum, perlu adanya kerja sama yang positif dari berbagai pihak yang terlibat.
4. *Efektivitas dan efisiensi*, rangkaian kegiatan manajemen kurikulum harus mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi untuk mencapai tujuan kurikulum sehingga kegiatan manajemen kurikulum tersebut sehingga memberikan hasil yang berguna dengan biaya, tenaga, dan waktu yang relative singkat.
5. *Mengarahkan visi, misi dan tujuan* yang ditetapkan dalam kurikulum, proses manajemen kurikulum harus dapat memperkuat dan mengarahkan visi, misi, dan tujuan kurikulum.

Disisi lain, Rusman (2009: 4) menjelaskan ada beberapa fungsi dari manajemen kurikulum di antaranya sebagai berikut :

1. Meningkatkan efisiensi pemanfaatan sumber daya kurikulum, pemberdayaan sumber maupun komponen kurikulum dapat ditingkatkan melalui pengelolaan yang terencana dan efektif.



2. Meningkatkan keadilan (*equality*) dan kesempatan pada siswa untuk mencapai hasil yang maksimal, kemampuan yang maksimal dapat dicapai peserta didik tidak hanya melalui kegiatan intrakurikuler, tetapi juga perlu melalui kegiatan ekstra dan kokurikuler yang dikelola secara integritas dalam mencapai tujuan kurikulum.
3. Meningkatkan relevansi dan efektivitas pembelajaran sesuai dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan, kurikulum yang dikelola secara efektif dapat memberikan kesempatan dan hasil yang relevan dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan sekitar.
4. Meningkatkan efektivitas kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran, pengelolaan kurikulum yang profesional, efektif, dan terpadu dapat memberikan motivasi pada kinerja guru maupun aktivitas siswa dalam belajar.
5. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses belajar mengajar, proses pembelajaran selalu dipantau dalam rangka melihat konsistensi antara desain yang telah direncanakan dengan pelaksanaan pembelajaran. Dengan demikian, ketidaksesuaian antara desain dengan implementasi dapat dihindarkan. Disamping itu, guru maupun siswa selalu termotivasi untuk melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien karena adanya dukungan kondisi positif yang diciptakan dalam kegiatan pengelolaan kurikulum.
6. Meningkatkan partisipasi masyarakat untuk membantu pengembangan kurikulum, kurikulum yang dikelola secara profesional akan melibatkan masyarakat, khususnya dalam mengisi bahan ajar atau sumber belajar perlu disesuaikan dengan ciri khas dengan kebutuhan pembangunan daerah setempat.

### **C. Aspek Kurikulum yang Perlu Dikembangkan**

Untuk menentukan aspek kurikulum mana yang perlu dikembangkan, kita perlu tahu terlebih dahulu apa tujuan dari pengembangan kurikulum itu. Misalnya, kita tetapkan bahwa tujuan pengembangan kurikulum adalah untuk menghasilkan lulusan yang lebih berkualitas agar, dengan demikian, minat masyarakat untuk menyekolahkan anaknya ke madrasah kita semakin meningkat. Dengan tujuan seperti itu, selanjutnya kita perlu mengetahui dulu bagaimana minat masyarakat itu: kualitas lulusan yang seperti apakah yang diinginkan oleh mereka? Dengan mengetahui gambaran kualitas lulusan yang diharapkan masyarakat



maka kita akan dapat menentukan rencana bagaimana kita dapat menghasilkan lulusan seperti itu.

Pada umumnya, para orang tua (dan juga siswa) menginginkan agar anak mereka dapat hidup di dunia ini dengan bahagia setelah mereka menyelesaikan pendidikannya. Untuk itu mereka bersedia menanamkan investasi berupa dana pendidikan yang cukup besar. Apabila, setelah anak mereka menyelesaikan studi dengan biaya yang cukup besar, ternyata masih juga mengalami kesulitan dalam memperoleh nafkah pastilah mereka akan sangat kecewa. Untuk sebagian ummat Islam, keinginan untuk hidup enak di dunia ini ditambah lagi dengan keinginan agar anak mereka juga selamat di akhirat nanti. Bahkan ada yang lebih mementingkan keselamatan di akhirat ini. Itulah sebabnya madrasah masih tetap diminati oleh kalangan ummat Islam. Pertanyaannya adalah 'mampukan madrasah memuaskan harapan mereka itu?'

Apabila asumsi tentang aspirasi masyarakat itu benar, maka aspek kurikulum madrasah yang perlu dikembangkan adalah aspek pendidikan pengetahuan umum dan pendidikan agama. Pendidikan pengetahuan umum di madrasah harus setara dengan pendidikan pengetahuan umum di sekolah yang sederajat (syukur kalau dapat lebih baik) sedangkan pendidikan agama di madrasah, yang merupakan andalannya dalam bersaing dengan sekolah, tentu saja harus lebih baik daripada pendidikan agama di sekolah (tidak boleh sama saja). Pertanyaannya adalah bagaimana kita mengukur bahwa kurikulum (rencana program pendidikan) kita sudah bagus, baik ditinjau dari segi rencana maupun pelaksanaannya.

Dari segi rencana, kurikulum kita dapat dianalisis dengan mempertimbangkan aspirasi masyarakat dan prediksi kita tentang kecenderungan arah perubahan masyarakat. Apabila kurikulum kita secara tertulis (bentuk rencana) sudah mengantisipasi arah perubahan masyarakat dan mempertimbangkan aspirasi masyarakat yang menjadi target layanan jasa pendidikan kita, maka kita boleh mengatakan bahwa, secara rencana, kurikulum kita itu sudah bagus. Tentu saja keputusan ini harus diuji dulu dengan kenyataan di lapangan (secara empiris) apakah kurikulum kita itu benar-benar dapat memuaskan aspirasi masyarakat dan benar-benar dapat mengantisipasi perubahan masyarakat.

Indikator paling mudah bagi keefektifan kurikulum kita secara empiris adalah dengan melihat hasil ebtanas siswa kita. Bagaimana posisi madrasah kita jika dibandingkan dengan madrasah lain atau sekolah di kawasan itu? Walaupun ada yang mengatakan bahwa hasil ebtanas tidak dapat dijadikan pegangan karena di situ juga ada rekayasa, namun setidaknya hasil ebtanas



masih merupakan indikator yang lebih baik daripada ujian di madrasah atau sekolah itu sendiri. Indikator kepuasan masyarakat akan layanan pendidikan kita akan tampak dari banyaknya peminat yang ingin mendaftar di madrasah kita dan apakah madrasah kita menjadi pilihan pertama ataukah hanya pilihan cadangan.

Adapun kerangka pengembangan kurikulum adalah sebagai berikut:

#### 1. Asumsi

Pengembangan kurikulum menekankan pada keharusan pengembangan kurikulum yang telah terkonsep dan diinterpretasikan, sehingga usaha-usaha dalam reformasi pendidikan, kurikulum yang berimbang dan inovasi jangka panjang. Kurikulum didefinisikan sebagai suatu rencana untuk mencapai hasil-hasil yang diharapkan. Kurikulum terdiri atas beberapa komponen, yaitu hasil belajar dan struktur (sekuens berbagai kegiatan), dalam hal ini konsekuansinya keharusan penggunaan dasar teoritis untuk pengembangan kurikulum adalah pada pembelajaran (Oemar Hamalik, 2013 : 186).

#### 2. Tujuan Pengembangan kurikulum

Tujuan pengembangan kurikulum adalah *goals* dan *objectives*. *Goals* dinyatakan dalam rumusan yang lebih abstrak dan bersifat umum, pencapaiannya relatif jangka panjang. Tujuan sebagai *objectives* lebih bersifat khusus, operasional dan pencapaiannya dalam jangka pendek. Tujuan berfungsi untuk menentukan arah seluruh upaya pendidikan atau unit organisasi lainnya, sekaligus menstimulasi kualitas yang diharapkan. Tujuan pendidikan pada umumnya berdasar pada filsafat yang dianut.

#### 3. Penilaian Kebutuhan

Kebutuhan merupakan hal pokok dalam perencanaan. Penilaian kebutuhan adalah prosedur baik secara terstruktur maupun informal, untuk mengidentifikasi kesenjangan antara situasi “disini dan sekarang” dan tujuan yang diharapkan.

#### 4. Konten Kurikulum

Konten kurikulum dipandang sebagai informasi dari bahan-bahan yang dicetak, rekaman audio-visual, komputer dan media elektronik lainnya atau yang ditransmisikan secara lisan. Dalam hal pengembangan kurikulum seleksi konten bagian tugas, penentuan konten kurikulum harus disertai dengan perencanaan aktivitas yang bermakna.

#### 5. Sumber Materi Kurikulum





Materi kurikulum diperoleh dari buku-buku teks, dan petunjuk bagi guru. Sumber-sumber juga dapat diperoleh dari karya-karya yang diterbitkan oleh asosiasi profesional, penerbitan berkala, dan buku-buku teks yang relevan.

#### 6. Implementasi Kurikulum

Faktor yang dapat mempengaruhi implementasi kurikulum seperti, kesiapan sumber daya, faktor budaya masyarakat, dan lain-lain. Hal yang perlu diperhatikan implementasi kurikulum adalah materi kurikulum, struktur organisasi, peran atau perilaku, pengetahuan dan internalisasi nilai. Keberhasilannya ditentukan oleh aspek perencanaan dan strategi implementasinya. Pada prinsipnya implementasi ini mengintegrasikan aspek-aspek filosofis, tujuan, subject matter, strategi dan kegiatan mengajar serta evaluasi dan *feedback*.

#### 7. Evaluasi Kurikulum

Evaluasi kurikulum dimaksudkan untuk memperbaiki substansi kurikulum, prosedur implementasi, metode instruktional, serta pengaruhnya pada belajar dan perilaku siswa.

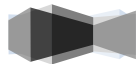
#### 8. Keadaan di Masa Mendatang

Cepatnya perubahan sosial, ekonomi, teknologi dan berbagai perubahan di dunia memaksa berfikir keras untuk merespon dan mengantisipasi. Rencana pengembangan kurikulum harus mempertimbangkan kehidupan dimasa yang akan datang serta implikasinya pada perencanaan kurikulum.

### D. Proses Pengembangan Kurikulum

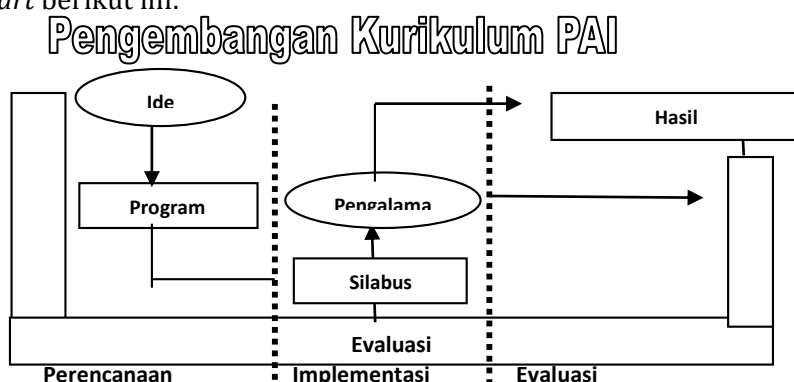
Pada dasarnya pengembangan kurikulum adalah mengarahkan kurikulum sekarang ke tujuan pendidikan yang diharapkan karena adanya berbagai pengaruh yang sifatnya positif yang datangnya dari luar atau dari dalam sendiri dengan harapan agar peserta didik dapat menghadapi masa depannya dengan baik. Proses ini berhubungan dengan seleksi dan pengorganisasian berbagai komponen situasi belajar mengajar antara lain penetapan jadwal pengorganisasian kurikulum dan spesifikasi tujuan yang disarankan, mata pelajaran, kegiatan, sumber, dan alat pengukur pengembangan kurikulum yang mengacu pada kreasi sumber unit, rencana unit, dan garis pelajaran kurikulum lainnya untuk memudahkan proses belajar mengajar.

Arah pengembangan kurikulum juga dipengaruhi oleh visi pengelola madrasah itu sendiri. Ada madrasah yang hanya ingin agar lulusannya menjadi pemain lokal dan ada pula yang ingin menjadi



pemain nasional atau bahkan internasional. Artinya, ada madrasah yang sudah cukup bahagia kalau lulusannya dapat bermanfaat bagi masyarakat lokal di desanya. Tetapi ada pula madrasah yang ingin agar lulusannya dapat berperan menyumbangkan dharma baktinya di tingkat nasional maupun internasional. Madrasah yang mempunyai cita-cita tinggi ini tentu saja akan melengkapi siswanya dengan berbagai pengetahuan dan ketrampilan yang diramalkan akan berguna bagi peran seperti itu di masa depan. Di madrasah seperti ini, pengetahuan dan ketrampilan menggunakan komputer, mengolah informasi, dan berbahasa asing akan dianggap penting.

Hasan S. Hamid dalam Muhaimin (2005: 12) menjelaskan bahwa proses pengembangan kurikulum dapat digambarkan dalam *chart* berikut ini:



Muhaimin (2005: 12-13) menjelaskan bahwa *chart* di atas menggambarkan bahwa dalam mengembangkan kurikulum PAI dimulai dari perencanaan kurikulum. Dalam proses perencanaan ini didahului dengan ide-ide yang dituangkan atau dikembangkan. Ide kurikulum dapat berasal dari:

1. Visi yang direncanakan
2. Kebutuhan *stakeholders* (siswa, masyarakat, pengguna lulusan) dan kebutuhan untuk studi lanjut
3. Hasil evaluasi sebelumnya dan tuntutan perkembangan ipteks dan zaman
4. Pandangan-pandangan para pakar dengan berbagai latar belakangnya
5. Kecenderungan era globalisasi yang menuntut seseorang untuk memiliki etos belajar sepanjang hayat, melek sosial, ekonomi, politik, budaya dan teknologi.

Mohammad Ali (1992: 66-67) menjelaskan bahwa penyusunan dan pengembangan kurikulum dapat menempuh langkah-langkah:



1. Perumusan tujuan. Tujuan di rumuskan berdasarkan analisis terhadap berbagai kebutuhan, tuntutan dan harapan. Oleh karena itu tujuan di rumuskan dengan mempertimbangkan faktor-faktor masyarakat, siswa itu sendiri serta ilmu pengetahuan.
2. Menentukan isi. Isi kurikulum merupakan pengalaman belajar yang di rencanakan akan di peroleh siswa selama mengikuti pendidikan. Pengalaman belajar ini dapat berupa mempelajari mata pelajaran-mata pelajaran, atau jenis-jenis pengalaman belajar lain sesuai dengan bentuk kurikulum itu sendiri.
3. Memilih kegiatan. Organisasi dapat di rumuskan sesuai dengan tujuan dan pengalaman-pengalaman belajar yang menjadi isi kurikulum, dengan mempertimbangkan bentuk kurikulum yang digunakan.
4. Merumuskan evaluasi. Evaluasi kurikulum mengacu pada tujuan kurikulum, sebagai di jelaskan di muka. Evaluasi perlu di lakukan untuk memperoleh balikan sebagai dasar dalam melakukan perbaikan, oleh karena itu evaluasi dapat di lakukan secara terus menerus.

Disisi lain Rogers dalam Nana Syaodih Sukmadinat (2002: 167-168) menjelaskan ada empat langkah pengembangan kurikulum, yaitu:

1. Pemilihan target dari system pendidikan. Didalam penentuan target ini stu-satunya criteria yang menjadi pagangan adalah adanya kesediaan dari pejabat pendidikan untuk turut serta dalam kegiatan kelompok yang intensif.
2. Partisipasi guru dalam pengalaman guru dalam pengalaman kelompok yang intensif.
3. Pengembangan pengalaman kelompok yang intensif untuk satu kelas atau unit pelajaran.
4. Partisipasi orang tua dalam kegiatan kelompok.

Maka dapat disimpulkan dari paparan di atas bahwa dalam melakukan proses pengembangan kurikulum dapat dilakukan beerapa tahapan-tahapan, diantaranya: (1). Menentukan tujuan yang ingin dicapai; (2). Menyusun program-program yang ingin dicapai; (3). Melaksanakan program-program yang telah disusun; dan (4). Mengevaluasi setiap program dan langkah yang dilakukan.

#### **E. Langkah-Langkah Dalam Pengelolaan Penerapan Kurikulum**

Adapun langkah-langkah dalam pengelolaan penerapan kurikulum adalah sebagai berikut:

1. Pastikan bahwa kurikulum kita, sebagai rencana, sudah bagus:



- a. Apakah tujuan kurikuler sudah mempertimbangkan aspirasi masyarakat sasaran dan kecenderungan perubahan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan masyarakat di masa depan?
  - b. Apakah tujuan instruksional umum di setiap mata pelajaran yang akan diberikan di madrasah itu sudah mengarah kepada suatu titik, yaitu tujuan kurikuler di atas?
  - c. Apakah tenaga guru yang ada di madrasah kita sudah memahami sasaran-sasaran yang harus dicapai oleh siswa selama belajar di madrasah kita? Apakah mereka juga sudah faham bahwa tugas utama mereka adalah membantu para siswa agar mencapai sasaran/tujuan pendidikan itu? Kalau belum, kita perlu mengusahakan agar memahami hal itu.
  - d. Apakah proses belajar mengajar (PBM) yang direncanakan diperkirakan mampu mendukung tercapainya sasaran pendidikan tersebut oleh siswa?
  - e. Apakah fasilitas belajar yang ada di madrasah kita diperkirakan mampu mendukung proses belajar mengajar tersebut?
  - f. Apakah kita telah mempunyai alat evaluasi untuk mengukur secara akurat ketercapaian tujuan pendidikan oleh siswa dan kualitas pelaksanaan kurikulum (program evaluation)?
2. Apabila kurikulum sebagai rencana sudah dapat ditetapkan bagus, maka yang diperlukan hanyalah memonitor pelaksanaannya agar sesuai dengan, atau setidaknya tidak terlalu jauh menyimpang dari, rencana tersebut. Untuk ini, kepala madrasah, dibantu oleh Waka bidang kurikulum, perlu menyiapkan indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mendeteksi apakah pelaksanaan kurikulum sudah sesuai dengan rencana atau belum.

## **F. Evaluasi Kurikulum**

Evaluasi merupakan bagian dari sistem manajemen yaitu perencanaan, organisasi, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Kurikulum juga dirancang dari tahap perencanaan, organisasi kemudian pelaksanaan dan akhirnya monitoring dan evaluasi. Tanpa evaluasi, maka tidak akan mengetahui bagaimana kondisi kurikulum tersebut dalam rancangan, pelaksanaan serta hasilnya.

Menurut Tyler, evaluasi berfokus pada upaya untuk menentukan tingkat perubahan yang terjadi pada hasil belajar. Hasil belajar tersebut biasanya diukur dengan tes. Tujuan evaluasi



menurut tyler, untuk menentukan tingkat perubahan yang terjadi, baik secara statistic, maupun secara edukatif.

Sementara itu McDonald dalam John D McNeil (1990: 157) berpendapat bahwa *evaluation is the process of conceiving, obtaining and communicating information for the guidance of educational decision making with regard to a specified programme*. Hal senada dikemukakan oleh Stake (1967: 79) tentang konsep *responsive evaluation*, yaitu pada hakikatnya evaluasi yang responsive, apabila secara langsung berorientasi pada kegiatan-kegiatan program, memberikan sambutan terhadap informasi yang diperlukan oleh audiens, dan nilai perspektifnya disajikan dalam laporan tentang keberhasilan program/kurikulum.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa evaluasi lebih bersifat komperhensif yang di dalamnya meliputi pengukuran. Disamping itu, evaluasi pada hakikatnya merupakan suatu proses membuat keputusan tentang nilai suatu objek. Keputusan evaluasi hanya didasarkan pada hasil pengukuran, dapat pula didasarkan pada suatu hasil pengamatan.

## G. Penutup

Kurikulum pada dasarnya berintikan empat aspek utama yaitu: tujuan pendidikan, isi pendidikan, pengalaman belajar dan penilaian. Interelasi keempat aspek itu serta aspek tersebut dengan kebijaksanaan pendidikan senantiasa perlu diperhatikan dalam pengembangan kurikulum. Pengembangan kurikulum diawali dengan perencanaan, implementasi dan evaluasi berlangsung terus menerus menyesuaikan dengan kebutuhan perubahan masyarakat.

Pada prinsipnya pengembangan kurikulum berkisar pada pengembangan aspek ilmu pengetahuan dan teknologi yang perlu diimbangi perkembangan pendidikan. Manusia, disisi lain sering kali memiliki keterbatasan kemampuan untuk menerima, menyampaikan dan mengolah informasi, karenanya diperlukan proses pengembangan kurikulum yang akurat dan terseleksi dan memiliki tingkat relevansi yang kuat. Dalam hal ini merealisasikannya maka diperlukan suatu model pengembangan kurikulum dengan pendekatan yang sesuai.

## Daftar Pustaka

- Ali, Mohammad, 1992. *Pengembangan Kurikulum di Sekolah*. Bandung: Sinar Baru.
- Brubacher, John S., 1962. *Modern Philoshophis of Education*. Chicago: The University of Chicago Press.



- Ebster, Noah, 1980. *Webster's New Twentieth Century Dictionary of The English Language, Second Edition*. Bones Eires: William Collins Publisher Inc.
- Forgarty, Robin, 1991. *How in Integratate The Curriculum*. New York: IRI/Skylight Publishing Inc.
- Hamalik, Oemar, 2013. *Dasar-Dasar Pengembangan Kurikulum*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- McNeil, John D, 1990. *Curriculum: A Comprehensif Introduction*. London: Scott, Foresman/Litle, Brown Higher Education.
- Muhaimin, 2005. *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Agama Islam di Sekolah, Madrasah dan Perguruan Tinggi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Robert, Stake E, 1967. *The Countenance of Education Evaluation*. Teacher College 68.
- Rusman, 2009. *Manajemen Kurikulum*. Jakarata: PT. Raja Grafindo Persada.
- Schubert, 1967. *Curriculum Foundation*. New York: IRI/Skylight Publishing Inc.
- Sowell, Evelyn J., *Curriculum An Integrative introduction*. New York: Pearso Education,Inc.
- Sukmadinata, Nana Syaodih, 2002. *Pengembangan Kurikulum Teori dan Praktek*. Bandung:PT remaja rosdakarya.

## Bab 12

# Motivasi dan Pengambilan Keputusan

## A. Pengertian Motivasi dan Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. McShane dan Glinow (2007: 91), memandang



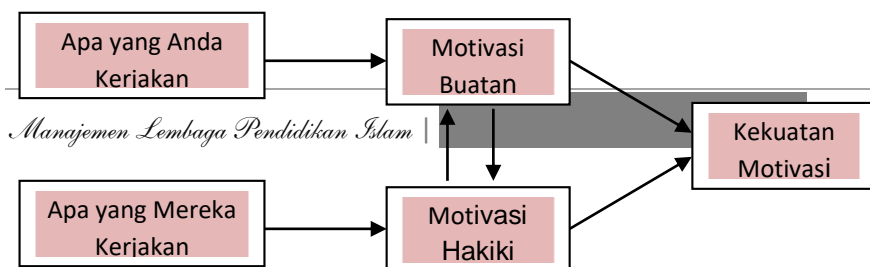
motivasi sebagai dorongan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku. Motivasi menurut Slocum dan Hellrigel (2009: 124) yakni dorongan untuk bekerja atau di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut untuk berperilaku tertentu.

Berbeda dengan pendapat di atas, Lussier (2005: 316) mengemukakan bahwa motivasi adalah kemauan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins dan Coulter (2007: 212) menyebutkan bahwa motivasi adalah proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2011: 24) mengatakan motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Secara konkrit motivasi dapat diberi batasan sebagai “proses pemberian motif (penggerak) bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien”. Demikian, motivasi adalah pemberian kegairahan bekerja kepada anggota organisasi dan dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian daya perangsang kepada anggota organisasi agar mereka bekerja dengan segala daya dan upayanya.

Motivasi menurut Robbins (1996: 42) adalah keinginan untuk menggunakan segala bentuk daya upaya (*effort*) secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi, yang dikondisikan/ditentukan oleh kemampuan usaha/upaya untuk memenuhi kebutuhan pribadi. Motivasi adalah sesuatu yang kompleks. Michael Armstrong, (1999: 68-69) menjelaskan bahwa untuk memotivasi secara efektif diperlukan: (1) memahami proses dasar motivasi, (2) mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, (3) mengetahui bahwa motivasi bukan hanya dapat dicapai dengan menciptakan perasaan puas, dan (4) memahami bahwa, di samping semua faktor di atas, ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja.

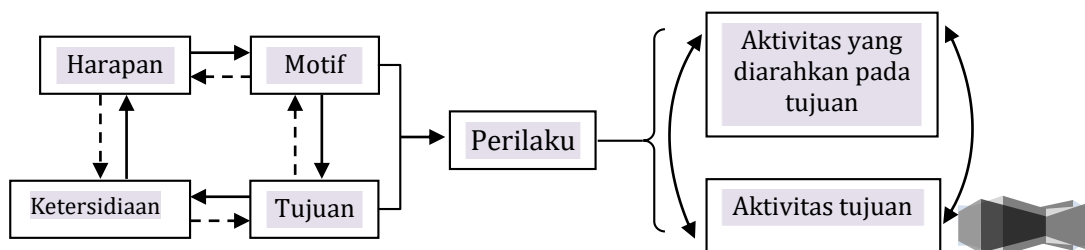
Lebih lanjut diuraikan bahwa motivasi memiliki 2 bentuk dasar: Pertama, motivasi buatan (*extrinsic*), yaitu segala hal yang dilakukan terhadap orang untuk memotivasi mereka. Ke dua, motivasi hakiki (*intrinsic*), yaitu faktor - faktor dari dalam diri sendiri yang mempengaruhi orang untuk berperilaku/untuk bergerak ke arah tertentu. seperti yang terlihat pada Gambar di bawah ini :



Gambar: Faktor yang Mempengaruhi Pengaruh Motivasi  
**Sumber: (Michael Armstrong, 1999: 69)**

James H. Donnelly Jr, dkk (1998: 268) menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu tenaga atau keadaan yang terdapat di dalam diri manusia yang digambarkan sebagai “harapan, arahan, dorongan, dan lainnya”. Dorongan dari dalam diri tersebut akan menimbulkan aktivitas atau tindakan. Atasannya dapat menilai untuk mengetahui keinginan seseorang dengan cara tidak langsung. Menurut Murray (1998: 268) yang mengutip penelitian McClelland, bila motivasi dihubungkan dengan suatu pekerjaan, maka terdapat 3 jenis motivasi kerja atau kebutuhan yang berhubungan dengan kerja yaitu: 1) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), meliputi tanggung jawab pribadi, umpan balik dan berani mengambil resiko, 2) Kebutuhan akan berafiliasi (*need for affiliation*), dan 3) Kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*), meliputi pengaruh dan persaingan/kompetisi.

Menurut Campbell yang dikutip Gibson (1996: 186-189), teori motivasi terbagi kedalam dua kategori: Teori kepuasan dan teori proses. Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor-faktor di dalam pribadi yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Sedangkan teori proses menerangkan dan menganalisa bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan. Kedua pengelompokan tersebut memiliki implikasi yang penting untuk para manager yang karena pekerjaannya, terlibat dengan proses motivasi. Hubungan antara motif, perilaku, dan kegiatan dapat dilihat pada Gambar berikut:





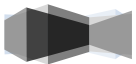
Gambar: Perluasan Diagram Situasi Motivasi  
(Sumber: Paul Hersey. Kenneth H. Blanchard, 1988: 30)

Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang pribadi yang mendorongnya untuk melakukan tindakan. Menurut Panji Anoraga dan Sri Suyati (1995: 85) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut: (1) Kebutuhan-kebutuhan pribadi, (2) Tujuan dan persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan, dan (3) Dengan cara apa kebutuhan dan tujuan tersebut direalisasikan. Selanjutnya John W. Newstrom (2007: 103) menjelaskan bahwa kekuatan motivasi merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi seseorang, mengontrol dan merubah situasi. Kekuatan motivasi seseorang diharapkan dapat menciptakan suatu pengaruh untuk lingkungan organisasinya dan keinginan karyawan untuk mengambil setiap risiko kerja.

Abraham Maslow mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Model Hirarki Kebutuhan dari Maslow (*Maslow's Hierarchy of Needs Model*), yang menyatakan bahwa manusia mempunyai tingkatan kebutuhan, di mana kebutuhan tersebut akan diusahakan untuk dipenuhi secara bertahap di dalam pekerjaan mereka. Bertitik tolak dari teori Maslow, jelas terlihat bahwa para pimpinan pada suatu organisasi harus selalu berusaha untuk memuaskan berbagai jenis kebutuhan para karyawannya.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang paling rendah sebelum berusaha memenuhi kebutuhan yang tertinggi. Urutan motivasi yang paling rendah sampai motivasi yang paling tinggi meliputi: (1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*), Kebutuhan dasar atau kebutuhan paling rendah dari manusia meliputi: makanan, air minum, tidur, udara, kehangatan dan kebebasan dari kegagalan, (2) Kebutuhan Rasa Aman/Keselamatan (*Security, Safety needs*), Kebutuhan untuk kemerdekaan dari ancaman yaitu keamanan dari kejadian atau lingkungan yang mengancam, (3) Kebutuhan sosial dan dicintai (*Social, Love needs*), Kebutuhan atas persahabatan, berkelompok, interaksi dan kasih sayang, (4) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem needs*), Kebutuhan atas harga diri seperti kekuasaan, status, dan penghargaan pihak lain, dan (5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization needs*).

Clayton Aldefer yang dikutip oleh Newstrom (2007: 108) mengemukakan teori yang cukup populer dan memperkuat teori Maslow, yaitu teori ERG yang mengemukakan bahwa kebutuhan manusia dikelompokkan atas 3 bagian besar, yaitu: (1) Kebutuhan eksistensi (*Existence needs*): kebutuhan terpuaskan oleh faktor-



faktor seperti makanan, udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan. (2) Kebutuhan keterkaitan (*Relatedness needs*): Kebutuhan terpuaskan dengan adanya hubungan sosial dan antarpribadi yang berarti. (3) Kebutuhan pertumbuhan (*Growth needs*): Kebutuhan-kebutuhan yang terpuaskan oleh seorang pribadi, dan menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

McClelland dan Edward Murray yang dikutip Anwar (2004: 103), dapat dikemukakan bahwa karakteristik manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, antara lain: 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, 2) Memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang nyata serta berjuang untuk merealisasikannya, 3) Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil risiko yang dihadapinya, 4) Melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikan dengan hasil yang memuaskan, dan 5) Mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.

Sedangkan untuk motivasi kerja, Newstrom (2007: 101) mendefinisikan sebagai suatu kombinasi psikologi yang sangat kompleks pada setiap orang. Pada karyawan diuraikan melalui tiga unsur yaitu: (1) petunjuk dan fokus perilaku (*Direction and focus of the behavior*): beberapa faktor positif meliputi ketergantungan, kreativitas, ketepatan waktu; sedangkan beberapa faktor disfungsi meliputi keterlambatan, kehadiran, dan kinerja yang rendah; (2) tingkatan dalam upaya atau hasil kerja (*Level of the effort*): membuat komitmen penuh untuk mendapatkan hasil yang lebih baik; dan (3) penetapan tingkah laku (*Persistence of the behavior*): pengulangan dalam pemberian upaya atau hasil kerja yang terlalu cepat.

George dan Jones (2005: 175) menyebutkan motivasi kerja adalah suatu kebutuhan psikologis didalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang didalam organisasi yang menyebabkan pergerakan, arahan, usaha, dan kegigihan dalam menghadapi rintangan untuk mencapai suatu tujuan. Disisi lain, Munandar (2006: 323) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu. Tujuan yang jika berhasil dicapai, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Robbins (2008) memberikan definisi motivasi kerja sebagai bentuk kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Sedangkan Wagner dan Hollenbeck (2009: 81), seseorang yang termotivasi



untuk bekerja akan terus ingin belajar mengetahui hal-hal baru untuk meningkatkan performa kerjanya.

McClelland dalam Anwar (2004: 104) mengemukakan beberapa ciri orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, antara lain : (1) memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) berani mengambil dan memikul risiko, (3) memiliki tujuan yang realistis, (4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan, (5) memanfaatkan umpan balik yang nyata pada semua kegiatan yang dilakukan, dan (6) mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Menurut Newstrom (2007: 102-103), kebutuhan dasar manusia (*basic need*) yang membuat orang terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan seperti: (1) motivasi berprestasi (*Achievement motivation*) yaitu suatu dorongan untuk mengatasi tantangan untuk maju, dan berkembang menuju pencapaian tujuan, (2) motivasi berafiliasi (*Affiliation motivation*) yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain secara efektif atas dasar sosial, (3) motivasi dengan kekuasaan (*Power motivation*) yaitu dorongan untuk mempengaruhi orang, mengendalikan, dan merubah situasi. Herzberg mengembangkan model dua faktor motivasi (*two-factor model of motivation*) pada tahun 1950-an.

Robbins and De Cenzo (1998: 364) menjelaskan bahwa teori ini mengemukakan bahwa faktor hakiki/intrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja, sedangkan untuk faktor buatan/ekstrinsik biasanya berhubungan dengan ketidakpuasan di dalam pekerjaan. Implikasi penelitian Herzberg terhadap manajemen dan praktik SDM adalah orang mungkin tidak termotivasi untuk bekerja lebih keras walaupun manajer mempertimbangkan dan menyampaikan faktor-faktor higiene dengan hati-hati untuk menghindari ketidakpuasan karyawan.

Berdasarkan analisis teori yang telah diuraikan di atas, maka motivasi kerja dapat disintesis sebagai dorongan dalam diri kepala madrasah/sekolah untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik yang diukur dengan menggunakan indikator: (1) berusaha berani menghadapi risiko kerja, (2) keinginan mengatasi masalah yang timbul dalam pekerjaan, (3) dorongan untuk berhasil dalam pekerjaan, (4) keinginan untuk bekerja dengan baik, dan (5) berusaha untuk diakui hasil kerjanya.

## **B. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Guru**

Menurut Herzberg dalam Siagian (2002: 78) mengungkapkan bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:



1. Faktor Intrinsik, yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa :
  - a. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*). Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
  - b. Kemajuan (*advancement*). Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.
  - c. Tanggung jawab (*responsibility*). Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja.
  - d. Pengakuan (*recognition*). Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.
  - e. Pencapaian (*achievement*). Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.
2. Faktor Ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini mencakup:
  - a. Administrasi dan kebijakan perusahaan. Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
  - b. Penyeliaan/Pengawasan. Tingkat kewajaran pengawasan dirasakan yang oleh tenaga kerja.
  - c. Gaji. Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.
  - d. Hubungan antar pribadi. Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.
  - e. Kondisi kerja. Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan-pekerjaannya.

Apabila kedua faktor tersebut ada, dapat memberi tingkat motivasi yang kuat dan kepuasan dalam diri seseorang, namun jika tidak ada, maka menimbulkan rasa ketidak puasan. Seseorang (guru) bekerja didasarkan pada kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Motivasi akan menjadi masalah, apabila kemampuan yang dimiliki tidak dimanfaatkan dan dikembangkan dalam melaksanakan tugasnya. Dalam keadaan ini, maka persepsi guru mengenai kondisi lingkungan kerja juga memegang peranan penting dalam motivasi. Sebagaimana dinyatakan oleh Adie Erar Yusuf (2002: 42) yang meliputi:

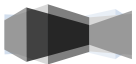


1. Komunikasi
  - a. Penghargaan terhadap usaha yang telah dilaksanakan.
  - b. Pengetahuan tentang kegiatan organisasi.
  - c. Rasa percaya diri berhubungan dengan manajemen organisasi.
2. Potensial pertumbuhan
  - a. Kesempatan untuk berkembang, karir dan promosi.
  - b. Dukungan untuk tumbuh dan berkembang: pelatihan, beasiswa untuk melanjutkan pendidikan dan pelatihan manajemen bagi karyawan yang dipromosikan.
3. Kebijakan dalam mengakomodasi kebutuhan individu: jadwal, liburan dan cuti sakit serta pembiayaannya.
  - a. Keamanan pekerjaan.
  - b. Loyalitas organisasi.
  - c. Menghargai staf berdasarkan beragam dan latarbelakang.
  - d. Adil dan konsisten terhadap keputusan organisasi.
4. Gaji/upah yang cukup untuk kebutuhan hidup.
5. Kondisi kerja yang kondusif.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penggerak dari motivasi kerja seseorang (guru) terdiri dari faktor yang berasal dari dalam diri individu tersebut atau disebut intrinsik dan faktor yang berasal dari luar diri individu atau disebut juga faktor ekstrinsik.

Berdasarkan pemaparan yang telah dikemukakan sebelumnya perihal motivasi kerja seseorang, diketahui bahwa motivasi itu bisa timbul dari adanya dorongan dari dalam dirinya sendiri (internal) ataupun adanya dorongan dari luar (eksternal) terhadap orang tersebut. Hamzah B. Uno (2007: 112) menjelaskan dimensi internal dan dimensi eksternal sebagai berikut:

1. Dimensi internal, meliputi:
  - a. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas. Tanggung jawab seorang guru sewaktu melaksanakan tugasnya merupakan suatu model pemeliharaan motivasi. Tanggung jawab ini pula yang menyebabkan seorang guru termotivasi untuk bekerja lebih baik.
  - b. Mengutamakan prestasi dari yang dikerjakan. Prestasi dapat dijadikan salah satu tolak ukur mengapa secara individu guru



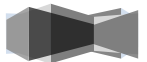
termotivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Guru yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung akan bekerja dengan sebaik-baiknya agar dapat mencapai prestasi kerja dengan predikat terpuji.

- c. Rasa aman dalam bekerja. Rasa aman dari menjadi korban teror psikologis (*bullying*) maupun ancaman lainnya di dunia kerjanya, akan menyebabkan seseorang termotivasi untuk bekerja dengan baik. Apabila seorang guru tidak korban di tempat kerja, maka guru tersebut akan termotivasi untuk bekerja lebih baik dan merasa nyaman dalam menjalankan tugas. Begitu pula dengan adanya program tunjangan kesehatan dan keselamatan kerja, pensiunan, dan asuransi bagi guru akan mendorong perilaku mereka untuk meningkatkan kinerja mereka.

2. Dimensi motivasi eksternal, meliputi:

- a. Insentif dalam pekerjaan. Bahwa insentif yang adil dan kompetitif yang diberikan terhadap guru akan membangkitkan semangat motivasi kerja mereka dalam menyelesaikan tugasnya dan meningkatkan kinerja kerja mereka.
- b. Kualitas kehidupan kerja. Kualitas Kehidupan Kerja (KKK) menyediakan lingkungan kerja yang mendorong motivasi guru meningkatkan keahlian-keahlian mereka. Karena itu, keberadaan Kualitas Kehidupan Kerja di suatu sekolah dapat dikondisikan dengan optimal agar perilaku kerja guru optimal sehingga keahlian mereka meningkat.
- c. Penghargaan. Bahwa dengan memberikan penghargaan atas prestasi kerja mereka merupakan salah satu aspek yang mendorong motivasi seseorang guru bekerja lebih giat lagi.
- d. Tujuan sekolah yang jelas. Tujuan sekolah pun merupakan hal yang sangat dekat dengan iklim organisasi, dikarenakan apabila seorang guru berhasil mencapai tujuan sekolah dengan baik maka guru tersebut akan merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan timbulnya kepuasan kerja tersebut, akan menimbulkan semangat dan motivasi yang tinggi.

Berdasarkan dari beberapa uraian tersebut, secara implisit motivasi kerja guru tampak melalui:



- a. Tanggung jawab dalam melakukan kerja.
- b. Prestasi yang dicapainya.
- c. Pengembangan diri.
- d. Kemandirian dalam bertindak.

Keempat hal tersebut dapat dijadikan indikator penting untuk menelusuri motivasi kerja guru. Paling tidak jika keempat indikator tersebut ada pada diri guru maka guru tersebut terindikasi telah termotivasi dalam melaksanakan tugas dan perannya sebagai pendidik.

### C. Beberapa Bentuk Motivasi Dalam Pendidikan Islam

Para ahli mengklasifikasikan bentuk-bentuk motivasi ke dalam beberapa bentuk, di antaranya adalah:

#### 1. Motivasi Tradisional

Bentuk motivasi ini menekankan bahwa untuk memotivasi bawahan agar mereka meningkatkan kinerjanya, perlu pemberian insentif yang tentunya diberikan kepada yang berprestasi tinggi atau kinerja baik. Karyawan yang mempunyai prestasi makin baik, maka makin banyak atau makin sering karyawan tersebut mendapat insentif.

Hal ini juga dapat dilihat dari janji Allah terhadap para syuhada dalam Alquran surat at-Taubah/9: 111:

إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَىٰ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنَّ لَهُمُ الْجَنَّةَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ وَعْدًا عَلَيْهِ حَقٌّ فِي التَّوْرَةِ وَالْإِنْجِيلِ وَالْقُرْآنِ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِ مِنَ اللَّهِ فَاسْتَبِشِرُوا بِبَيْعِكُمُ الَّذِي بَايَعْتُمْ بِهِ ۚ وَذَٰلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ ﴿١١١﴾

Artinya: "Sesungguhnya Allah telah membeli dari orang-orang mukmin, diri dan harta mereka dengan memberikan surga untuk mereka. Mereka berperang pada jalan Allah, lalu mereka membunuh atau terbunuh. (Itu telah menjadi) janji yang benar dari Allah di dalam Taurat, Injil, dan al-Qur'an. Dan siapakah yang lebih menepati janjinya (selain) dari pada Allah? Maka bergembiralah dengan jual beli yang telah kamu lakukan itu, dan itulah kemenangan yang besar."

Dalam UU pun di atur tentang pemberian insentif kepada pendidik yang berprestasi dalam bidangnya, hal ini terdapat dalam UU Sisdiknas Bab XI tentang pendidik dan tenaga kependidikan pasal 40 ayat (1) yaitu pendidik dan tenaga kependidikan berhak memperoleh: (1) Penghasilan dan jaminan kesejahteraan sosial



yang pantas dan memadai; dan (2) Penghargaan sesuai dengan tugas dan prestasi kerja

Serta pasal 43 ayat (1), yang menyatakan bahwa promosi dan penghargaan bagi pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan, dan prestasi kerja dalam bidang pendidikan.

## 2. Model Hubungan Manusia

Model ini menekankan bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, perlu dilakukan pengakuan atau memperhatikan kebutuhan sosial mereka, meyakinkan kepada setiap karyawan bahwa setiap karyawan adalah penting dan berguna bagi organisasi. Oleh sebab itu, model ini lebih menekankan memberikan kebebasan berpendapat, berkreasi, dan berorganisasi, dan sebagainya bagi setiap karyawan, ketimbang memberikan insentif materi.

## 3. Model SDM

Menurut model ini setiap manusia cenderung untuk mencapai kepuasan dari prestasi yang dicapai, dan prestasi yang baik tersebut merupakan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Oleh sebab itu, menurut model sumber daya manusia ini, untuk meningkatkan motivasi karyawan, perlu memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang seluas-luasnya bagi mereka. Motivasi dan gairah kerja karyawan akan meningkat jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya. Memberikan reward dan punishment oleh atasan kepada bawahan juga dapat dipandang sebagai upaya peningkatan motivasi kerja.

Soekidjo Notoatmodjo (2009: 131) Dipandang dari segi ini maka motivasi dapat dibedakan menjadi dua, yakni:

1. Insentif positif. Bentuk motivasi ini adalah dengan memberikan reward kepada bawahan yang berprestasi atau kinerjanya baik. Dengan reward yang diberikan ini akan meningkatkan semangat kerja para karyawan, yang akhirnya akan memacu kinerja mereka lebih meningkat.
2. Insentif negatif. Menurut bentuk ini pimpinan memberikan *punishment* kepada bawahan yang kurang berprestasi atau kinerjanya rendah.

Kedua jenis motivasi tersebut di atas dalam praktiknya dapat diterapkan oleh pimpinan pendidikan, tetapi harus tepat dan seimbang, agar dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Untuk memperoleh efek untuk jangka panjang, maka motivasi





positiflah yang lebih tepat digunakan, sedangkan insentif negatif hanya cocok untuk meningkatkan motivasi jangka pendek saja.

Bentuk motivasi seperti di atas dapat dilihat dalam UU Sisdiknas Bab XI tentang pendidik dan tenaga kependidikan pasal 40 ayat (2) yaitu pendidik dan tenaga kependidikan berkewajiban:

1. Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis, dan dialogis
2. Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan,
3. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

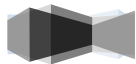
#### **D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan menurut Baron dan Byrne (2008) adalah suatu proses melalui kombinasi individu atau kelompok dan mengintegrasikan informasi yang ada dengan tujuan memilih satu dari berbagai kemungkinan tindakan. Pengambilan keputusan juga didefinisikan oleh Sweeney dan McFarlin (dalam Sarwono & Meinarno, 2009) sebagai suatu proses mengevaluasi pilihan-pilihan yang ada untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

Sedangkan Dermawan (2004) menyebutkan bahwa pengambilan keputusan adalah ilmu dan seni pemilihan alternatif solusi atau alternatif tindakan dari sejumlah alternatif solusi dan tindakan yang tersedia guna menyelesaikan masalah. Selain itu, pengambilan keputusan juga dapat berarti merupakan seseorang atau sekelompok yang berwenang untuk membuat pilihan akhir atau keputusan memilih satu diantara beberapa alternatif solusi terhadap masalah atau pencapaian tujuan.

Menurut Siagian (2002) pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat. Gibson, dkk, (1996) menjelaskan pengambilan keputusan sebagai proses pemikiran dan pertimbangan yang mendalam yang dihasilkan dalam sebuah keputusan. Pengambilan keputusan merupakan sebuah proses dinamis yang dipengaruhi oleh banyak kekuatan termasuk lingkungan organisasi dan pengetahuan, kecakapan dan motivasi.

Berdasarkan paparan di atas maka pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis dengan tujuan memilih satu dari berbagai kemungkinan aktivitas atau kegiatan guna menyelesaikan masalah baik permasalahan individu, kelompok, maupun organisasi.



Menurut Kotler (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan antara lain : (1) Faktor budaya, yang meliputi peran budaya, sub budaya dan kelas social; (2) Faktor sosial, yang meliputi kelompok acuan, keluarga, peran dan status; (3) Faktor pribadi, yang termasuk usia dan tahap siklus hidup, pekerjaan, keadaan ekonomi, gaya hidup, kepribadian dan konsep diri; (4) Faktor psikologis, yang meliputi motivasi, persepsi, pengetahuan, keyakinan dan pendirian.

Disisi lain, Dermawan (2004) mengatakan bahwa faktor-faktor penentu dalam pengambilan keputusan terkait dengan landasan waktu:

1. Masa lalu. Terkait dengan pengalaman dan peristiwa masa lalu, keinginan-keinginan masa lalu yang belum terwujud, masalah dan tantangan yang timbul pada masa lalu dan belum terselesaikan dan juga ketersediaan informasi mengenai masa lalu/sejarah.
2. Masa kini. Masa kini pada umumnya terkait dengan perubahan factor lingkungan baik politik, ekonomi, sosial dan juga budaya. Adanya dorongan visi, misi, tujuan dan keinginan yang hendak diraih pun dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Selain itu, adanya konsep mengenai kelangkaan dan keterbatasan dan juga mengenai tindakan atas dasar kesadaran untuk memilih salah satu alternatif solusi atas masalah yang dihadapi dan tantangan yang akan timbul.
3. Masa depan. Adanya visi, misi dan tujuan yang hendak dicapai, perubahan 255social lingkungan yang akan terjadi, ketidakpastian peluang tentang timbulnya resiko dan kelangkaan serta ketersediaan "*expected information*" yang diharapkan membantu proses pengambilan keputusan.

Jadi, berdasarkan 255social-faktor yang ada di atas dapat disimpulkan bahwa 255social pengambilan keputusan adalah landasan waktu, budaya, 255social, pribadi individu dan psikologis. Selanjutnya Mincemoyer and Perkins (2013) menampilkan keterampilan pengambilan keputusan yaitu mengidentifikasi masalah, merumuskan alternatif-alternatif, mempertimbangkan resiko atau konsekuensi, memilih alternatif dan evaluasi sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi masalah Mengidentifikasi masalah merupakan proses dalam membentuk tujuan yang sistematis, mendeskripsikan masalah secara tepat, bereaksi terhadap suatu situasi tujuan dengan berpikir, menafsirkan dan

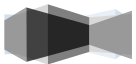


bertanya, memahami bahwa membuat pilihan adalah proses kognitif.

2. Merumuskan alternatif-alternatif Merumuskan alternatif adalah kemampuan untuk mencari kemungkinan pilihan, mencari informasi, menganalisis pilihan, menjelaskan keakuratan sumber informasi dan mengkombinasikan beberapa alternatif pilihan.
3. Mempertimbangkan resiko atau konsekuensi Pada tahap ini penting untuk menjelaskan keuntungan atau kelebihan dan konsekuensi dari keputusan yang akan diambil, memodifikasi pilihan apabila pilihan tersebut kurang menguntungkan namun layak untuk dipilih, memeriksa kesesuaian pilihan dengan tujuan dan nilai-nilai serta mengembangkan kriteria untuk mendiskusikan solusi yang mungkin ada.
4. Memilih Alternatif Memilih alternatif adalah tahap-tahap dalam membuat pilihan dari alternatif yang terdaftar, merencanakan pelaksanaan keputusan dan menyatakan komitmen untuk alternatif yang dipilih.
5. Evaluasi Evaluasi merupakan tahap terakhir dari pengambilan keputusan yaitu mengamati dan menginterpretasi hasil, menyatakan kesesuaian pilihan dengan kriteria, serta menilai kembali keputusan yang dibuat.

Aspek-aspek ketika terjadinya Pengambilan keputusan menurut Herbert A. Simon (dalam Purwanto 2006): (1) *Intelligence* (Penyelidikan) yaitu pencarian kondisi yang memerlukan keputusan. (2) *Design* (Rancangan) yaitu dengan pengembangan dan analisis terhadap berbagai kemungkinan tindakan. (3) *Choice* (Pemilihan) yang berkenaan dengan pemilihan tindakan yang sesungguhnya.

Selain itu, Dermawan (2004) menambahkan bahwa aspek dalam pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah adalah sebagai berikut: (1) Identifikasi dan isolasi masalah utama. (2). Penentuan alternatif solusi dan tindakan yang sesuai dan memungkinkan. (3) Penggunaan metode penentuan masalah dan solusi yang tepat. (4) Penentuan sejumlah konsekuensi dari alternatif solusi dan tindakan yang akan diambil secara rinci. (5) Pemilihan alternatif solusi dan tindakan yang paling optimal. (6) Penentuan strategi lanjutan atas solusi dan tindakan. (7) Keputusan diambil/disepakati bersama secara bulat. Jadi, berdasarkan aspek-aspek Pengambilan keputusan yang ada di atas, aspek dalam pengambilan keputusan adalah mengidentifikasi masalah, merumuskan alternatif-alternatif, mempertimbangkan resiko, memilih alternatif, dan evaluasi.



## E. Teori Kebutuhan dan Harapan

Menurut Murray (1938) kebutuhan atau *Needs* adalah konstruk mengenai kekuatan otak yang mengorganisir berbagai proses seperti persepsi, berfikir, berbuat untuk mengubah kondisi yang ada dan tidak memuaskan. bisa dibangkitkan oleh proses internal, tetapi lebih sering dirangsang oleh faktor lingkungan, biasanya Needdi barengi dengan persaan atau emosi khusus, dan memiliki emosi khusus, dan memiliki cara khusus untuk mengekspresikannya dalam mencapai permasalahan.

Menurut Abraham maslow (1985) bahwa tingkah laku individu berguna untuk memenuhi kebutuhannya, dimana teori ini mempunyai empat prinsip, yakni: (1) Manusia adalah binatang yang berkeinginan. (2) Kebutuhan manusia tampak terorganisir dalam kebutuhan yang bertingkat-tingkat. (3) Bila salah satu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan lain akan muncul. Dan (4) Kebutuhan yang telah terpenuhi tidak mempunyai pengaruh, dan kebutuhan lain yang lebih tinggi menjadi dominan.

Disisi lain, Abraham Maslow menyatakan bahwa setiap manusia memiliki lima kebutuhan dasar yaitu: kebutuhan fisiologis, keamanan, cinta, harga diri, dan aktualisasi diri. Manusia memiliki kebutuhan dasar yang bersifat heterogen. Setiap orangada dasarnya memiliki kebutuhan yang sama, akan tetapi karena budaya, maka kebutuhan tersebut jugaikut berbeda. Dalam memenuhi kebutuhan manusia menyesuaikan diri dengan prioritas yang ada.

Abraham Maslow (1985) membagi kebutuhan dasar manusia ke dalam lima tingkat berikut:

1. Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan paling dasar dan memiliki prioritas tertinggi dalam kebutuhan Maslow. Kebutuhan fisiologis merupakan hal yang mutlak harus terpenuhi oleh manusia untuk bertahan hidup. Kebutuhan tersebut terdiri dari pemenuhan oksigen dan pertukaran gas, kebutuhan cairan (minuman), nutrisi (makanan), eliminasi, istirahat dan tidur, aktivitas, keseimbangan suhu tubuh, dan kebutuhan seksual,
2. Kebutuhan rasa aman dan perlindungan yang dibagi menjadi perlindungan fisik dan perlindungan psikologis. Perlindungan fisik meliputi perlindungan atas ancaman terhadap tubuh atau hidup seperti penyakit, kecelakaan, bahaya dari lingkungan dan sebagainya, sedangkan perlindungan psikologis, yaitu perlindungan atas ancaman daripengalaman yang baru dan asing. Misalnya, kekhawatiran yang dialami seseorang ketika masuk sekolah pertama kali, karena merasa terancam oleh

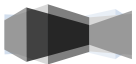


- keharusan untuk berinteraksi dengan orang lain dan sebagainya.
3. Kebutuhan rasa cinta dan kasih sayang yaitu kebutuhan untuk memiliki dan dimiliki, antara lain memberi dan menerima kasih sayang, kehangatan, persahabatan, mendapat tempat dalam keluarga, kelompok sosial, dan sebagainya.
  4. Kebutuhan akan harga diri maupun perasaan dihargai oleh orang lain. Kebutuhan ini terkait, dengan keinginan untuk mendapatkan kekuatan, meraih prestasi, rasa percaya diri dan kemerdekaan diri. Selain itu, orang juga memerlukan pengakuan dari orang lain.
  5. Kebutuhan aktualisasi diri, merupakan kebutuhan tertinggi dalam hirarki Maslow, berupa kebutuhan untuk berkontribusi pada orang lain atau lingkungan serta mencapai potensi diri sepenuhnya.

Slamet Santoso (2010: 112) menyatakan bahwa masing-masing kebutuhan tersebut, tiap-tiap individu dapat berbedasatu sama lain, hal ini dapat terjadi karena: (1) Status individu seperti ayah, ibu, dan anak. (2) Latar belakang pendidikan seperti SD, SLTP, SMU, dst. (3) Latar belakang pengalaman, misalnya miskin pengalaman dan kaya pengalaman. (4) Cita-cita dan harapan individu. Dan (5) Pandangan hidup individu.

Disisi lain, Harapan merupakan istilah yang telah banyak didiskripsikan oleh para ahli dalam bidang psikologi. Averill beserta teman-temannya mendeskripsikan harapan sebagai emosi yang diarahkan oleh kognisi dan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan (J. Lopez, 2009: 487). Stotland dan Gottschalk dalam J. Lopez (2009: 487) mendeskripsikan harapan sebagai keinginan untuk mencapai tujuan, Stotland menekankan hal penting dan kemungkinan dalam mencapai tujuan, sedangkan Gottschalk mendeskripsikan tenaga positif yang mendorong seseorang untuk bekerja melalui keadaan yang sulit. Stotland memandang harapan merupakan ekspektasi yang berinteraksi dengan pengharapan untuk mewujudkan kemungkinan dan berpengaruh pada tujuan yang dicapai.

Teori tentang harapan telah dikembangkan oleh C.R. Snyder selama bertahun-tahun. Menurut Snyder dalam Carr (2004: 90), harapan adalah kemampuan untuk merencanakan jalan keluar dalam upaya mencapai tujuan walaupun adanya rintangan, dan menjadikan motivasi sebagai suatu cara dalam mencapai tujuan. Secara umum yang dapat disimpulkan pengertian harapan ialah keadaan mental positif pada seseorang dengan kemampuan yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan pada masa depan.



Penerapan harapan dalam kehidupan seseorang memiliki beberapa faktor. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tujuan dari harapan dan perilaku yang terarah menurut Snyder (Carr, 2004:92) antara lain: (1) Seberapa besar nilai dari hasil yang diusahakan. (2) Jalan keluar yang direncanakan dapat dipastikan terhadap hasil dan keinginan yang sesuai tentang bagaimana keefektifan mereka akan berhasil pada sesuatu yang dihasilkan. Dan (3) Pemikiran diri sendiri dan seberapa efektif seseorang akan mengikuti jalannya dalam upaya mencapai tujuan.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi harapan menurut Weil (2000) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi harapanantara lain:

#### 1. Dukungan Sosial.

Menurut Raleigh, harapan memiliki kaitan erat dengan dukungan sosial. Dalam penelitiannya mengenai pasien yang menderita penyakit kronis, Weil (2000) mengatakan bahwa keluarga dan teman pada umumnya diidentifikasi sebagai sumber harapan untuk penderita penyakit kronis dalam beberapa aktivitas seperti mengunjungi suatu tempat, mendengarkan, berbicara dan memberikan bantuan secara fisik. Herth mengatakan bahwa mengidentifikasi pertahanan hubungan peran keluarga sebagai sesuatu yang penting bagi tingkat harapan dan coping. Sebaliknya, kurangnya ikatan sosial diatribusikan sebagai hasil kesehatan yang lebih buruk seperti peningkatan morbiditas dan kematian awal. Individu mengekspresikan perasaan tidak berdaya ketika mereka tidak mampu berkomunikasi dengan orang lain (Weil, 2000).

#### 2. Kepercayaan Religius.

Kepercayaan religius dan spiritual telah diidentifikasi sebagai sumber utama harapan dalam beberapa penelitian. Kepercayaan religius dijelaskan sebagai kepercayaan dan keyakinan seseorang pada hal positif atau menyadarkan individu pada kenyataan bahwa terdapat sesuatu atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk situasi individu saat ini. Menurut Reed, spiritual merupakan konsep yang lebih luas dan terfokus pada tujuan dan makna hidup serta keterkaitan dengan orang lain, alam, ataupun dengan Tuhan (Weil, 2000). Raleigh menyatakan bahwa kegiatan religius merupakan strategi kedua yang paling umum untuk mempertahankan harapan dan juga sebagai sumber dalam mendukung harapan pada pasien dengan penyakit kronis (Weil, 2000).

#### 3. Kontrol.



Mempertahankan kontrol merupakan salah satu bagian dari konsep harapan. Venning, dkk dalam Weil (2000) menyatakan bahwa mempertahankan kontrol dapat dilakukan dengan cara tetap mencari informasi, menentukan nasib sendiri, dan kemandirian yang menimbulkan perasaan kuat pada harapan individu. Kemampuan individu akan kontrol juga dipengaruhi *self-efficacy* yang dapat meningkatkan persepsi individu terhadap kemampuannya akan kontrol. Harapan dapat dikorelasikan dengan keinginan dalam kontrol, kemampuan untuk menentukan, menyiapkan diri untuk melakukan antisipasi terhadap stres, kepemimpinan, dan menghindari ketergantungan.

Penelitian menunjukkan bahwa harapan memiliki hubungan yang positif dengan persepsi seseorang mengenai kontrol. Penelitian lainnya menunjukkan bahwa individu yang memiliki sumber internal dalam kontrol memiliki harapan bahwa mereka dapat mengontrol nasib mereka sendiri. Sebaliknya, individu yang memiliki sumber kontrol eksternal berharap untuk dikontrol oleh kekuatan atau paksaan yang berasal dari luar dirinya.

Harapan yang ditanamkan dalam suatu kehidupan individu memiliki beberapa aspek. Menurut Snyder (2012), komponen-komponen yang terkandung dalam teori harapan yaitu:

1. *Goal*.

Goal atau tujuan adalah sasaran dari tahapan tindakan mental yang menghasilkan komponen kognitif. Menurut Averill dkk dalam Snyder (2012), tujuan menyediakan titik akhir dari tahapan perilaku mental individu. Tujuan harus cukup bernilai agar dapat mencapai pemikiran sadar. Tujuan dapat berupa tujuan jangka pendek ataupun jangka panjang, namun tujuan harus cukup bernilai untuk mengaktifkan pemikiran yang disadari. Dengan kata lain, tujuan harus memiliki kemungkinan untuk dicapai tetapi juga mengandung beberapa ketidakpastian. Pada suatu akhir dari kontinum kepastian, kepastian yang absolut adalah tujuan dengan tingkat kemungkinan pencapaian 100%, tujuan seperti ini tidak memerlukan harapan. Harapan berkembang dengan baik pada kondisi tujuan yang memiliki tingkat kemungkinan pencapaian sedang.

Lopez, dkk. (2003) menyatakan bahwa tujuan dapat berupa *approach-oriented in nature* (misalnya sesuatu yang positif yang diharapkan untuk terjadi) atau *preventative in nature* (misalnya sesuatu yang negatif yang ingin dihentikan agar tidak terjadi lagi). Tujuan juga sangat beragam dilihat dari tingkat kemungkinan untuk mencapainya. Bahkan suatu tujuan yang tampaknya tidak mungkin untuk dicapai pada waktunya akan dapat dicapai dengan perencanaan dan usaha yang lebih keras.



## 2. *Pathway Thinking*.

Penjelasan mengenai *pathway thinking* menurut Snyder, dkk dalam Lopez, dkk. (2003), seseorang untuk dapat mencapai tujuan maka ia harus memandang dirinya sebagai individu yang memiliki kemampuan untuk mengembangkan suatu jalur untuk mencapai tujuan. Proses ini yang dinamakan *pathway thinking*, yang menandakan kemampuan seseorang untuk mengembangkan suatu jalur untuk mencapai tujuan yang diinginkan. *Pathway thinking* ditandai dengan pernyataan pesan internal yang meyakinkan diri sendiri seperti dirinya akan menemukan cara untuk menyelesaikan suatu masalah.

Menurut Irving, dkk. dalam Snyder, dkk. (2012), *pathway thinking* mencakup pemikiran mengenai kemampuan untuk menghasilkan satu atau lebih cara yang berguna untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Beberapa jalur yang dihasilkan akan berguna ketika individu menghadapi hambatan, dan orang yang memiliki harapan yang tinggi merasa dirinya mampu menemukan beberapa jalur alternatif dan umumnya mereka sangat efektif dalam menghasilkan jalur alternatif.

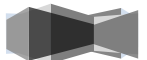
## 3. *Agency Thinking*.

Menurut Irving, dkk. dalam Snyder, dkk. (2012), komponen motivasional pada teori harapan adalah *agency*, yaitu kapasitas untuk menggunakan suatu jalur untuk mencapai tujuan yang diinginkan. *Agency* mencerminkan persepsi individu bahwa dia mampu mencapai tujuannya melalui jalur-jalur yang dipikirkannya, *agency* juga dapat mencerminkan penilaian individu mengenai kemampuannya bertahan ketika menghadapi hambatan dalam mencapai tujuannya. Orang yang memiliki harapan tinggi menggunakan *self-talk* seperti "Saya dapat melakukan ini" dan "Saya tidak akan berhenti sampai disini".

*Agentic thinking* penting dalam semua pemikiran yang berorientasi pada tujuan, namun akan lebih berguna pada saat individu menghadapi hambatan. Ketika individu menghadapi hambatan, *agency* membantu individu menerapkan motivasi pada jalur alternatif terbaik. Komponen *agency* dan *pathway* saling memperkuat satu sama lain sehingga satu sama lain saling mempengaruhi dan dipengaruhi secara berkelanjutan dalam proses pencapaian tujuan.

## 4. Kombinasi *Pathway Thinking* dan *Agency Thinking*.

Menurut teori harapan, komponen *pathway thinking* dan *agency thinking* merupakan dua komponen yang diperlukan. Namun, jika salah satunya tidak tercapai, maka kemampuan untuk





mempertahankan pencapaian tujuan tidak akan mencukupi. Komponen *pathway thinking* dan *agency thinking* merupakan komponen yang saling melengkapi, bersifat timbal balik, dan berkorelasi positif, tetapi bukan merupakan komponen yang sama.

Keadaan tersebut menjadikan teori harapan tersebut spesifik pada kemampuan untuk menghasilkan rencana untuk mencapai tujuan dan kepercayaan pada kemampuan untuk mengimplementasikan tujuan tersebut. Individu yang memiliki kemampuan dalam *agency thinking* seharusnya disertakan juga dengan *pathway thinking*. Namun, beberapa individu tidak mengalami hal tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa tidak semua individu yang memiliki *agency thinking* akan memiliki *pathway thinking*. Jika individu memiliki keduanya, dapat dikatakan bahwa kedua individu tersebut memiliki harapan tinggi. Hal tersebut disebabkan karena salah satunya tidak cukup untuk membentuk harapan yang tinggi (Snyder, 2007).

Menurut Snyder (2007) ada empat kategori untuk membuat kombinasi *pathway thinking* dan *agency thinking*. Kombinasi tersebut adalah (1) *pathway thinking* dan *agency thinking* rendah; (2) *pathway thinking* rendah dan *agency thinking* tinggi; (3) *pathway thinking* tinggi dan *agency thinking* rendah; dan (4) *pathway thinking* dan *agency thinking* tinggi.

Individu yang memiliki *pathway thinking* dan *agency thinking* rendah hanya memiliki sedikit keyakinan bahwa mereka akan meraih kesuksesan dalam mewujudkan tujuannya. Individu dengan karakteristik seperti ini terkadang juga memiliki masalah, yaitu tidak memiliki tujuan sama sekali. Harapan yang rendah memiliki dampak bagi keseluruhan kehidupan individu. Tanpa keinginan untuk bertindak dan perencanaan, individu dapat mengalami depresi. Perasaan depresi tersebut muncul karena individu berpikir bahwa mereka tidak memiliki kemampuan untuk mendapatkan tujuan mereka.

Selain itu, emosi negatif dapat semakin meningkat jika individu tidak memiliki kemampuan untuk mendefinisikan tujuan secara jelas. untuk mengimplementasikan tujuan tersebut. Individu yang memiliki kemampuan dalam *agency thinking* seharusnya disertakan juga dengan *pathway thinking*. Namun, beberapa individu tidak mengalami hal tersebut. Individu dengan *agency thinking* tinggi dan *pathway thinking* rendah memiliki keyakinan untuk meraih tujuan yang diinginkan. Namun, individu dengan karakteristik seperti ini memiliki masalah dalam berpikir mengenai cara yang paling berhasil untuk mencapai tujuannya.



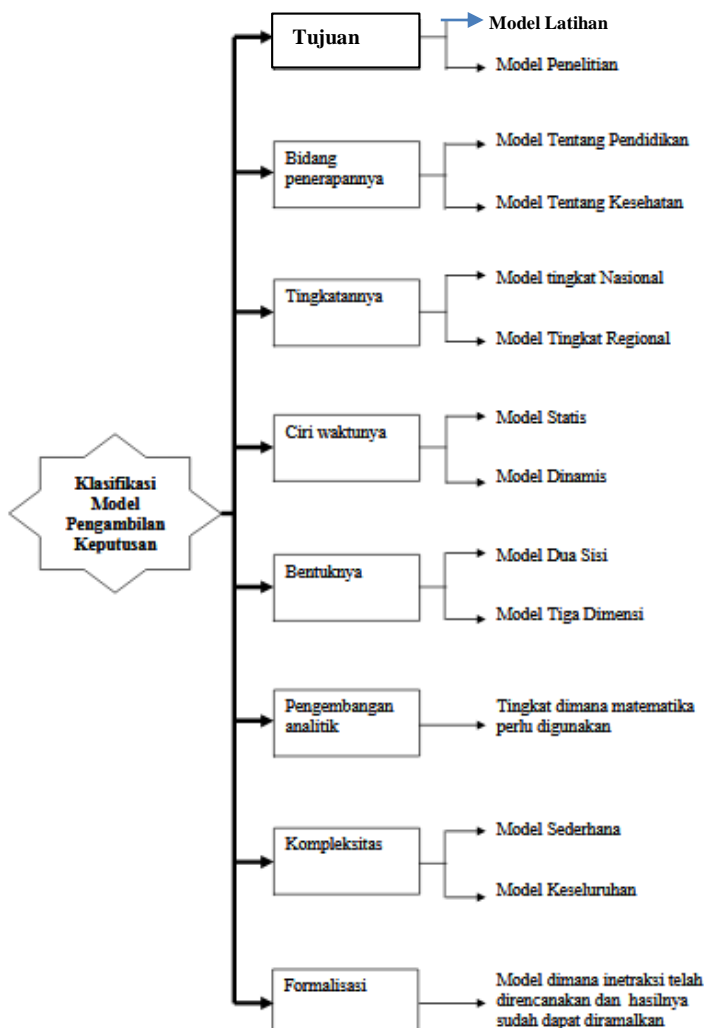
Jika individu berada terlalu lama dalam keadaan ini, maka individu tersebut dapat mengalami kemarahan atau frustrasi. Selanjutnya individu tersebut akan kehilangan *agency thinking*nya. Individu dengan *agency thinking* rendah dan *pathway thinking* tinggi merupakan individu yang tidak memiliki energi mental yang cukup untuk mewujudkan rencana yang dimiliki. Individu yang berada dalam keadaan ini akan mengalami burnout. Banyak individu yang memiliki *agency thinking* rendah terlihat seperti mengerjakan sesuatu yang dapat membuat orang lain terkesan. Namun, individu tersebut sebenarnya tetap berada dalam tahap yang sama. Individu yang memiliki *agency thinking* dan *pathway thinking* tinggi adalah individu yang menyimpan tujuan yang jelas dan memikirkan cara untuk meraih tujuan tersebut di dalam pikiran mereka.

Mereka mudah berinteraksi dengan orang lain dan memanfaatkan kesempatan untuk mendapatkan hal-hal yang mereka inginkan. Mereka merupakan individu yang fokus terhadap tujuan serta bebas bergerak dari ide yang satu menuju yang lain untuk mewujudkan tujuan mereka. Individu yang memiliki harapan tinggi memiliki pikiran yang sangat aktif dan memiliki keyakinan bahwa terdapat berbagai pilihan yang tersedia untuk mencapai tujuan mereka. Individu yang memiliki keduanya merupakan contoh individu yang memiliki harapan tinggi. Harapan yang tinggi menyebabkan individu memperoleh berbagai keuntungan ketika menghadapi hal yang sulit. Dalam beberapa situasi kehidupan, langkah individu seringkali dirintangi oleh seseorang atau sesuatu. Namun, individu yang memiliki harapan tinggi dapat memikirkan jalan alternatif menuju tujuan dan langsung diterapkan pada jalan yang terlihat lebih efektif.

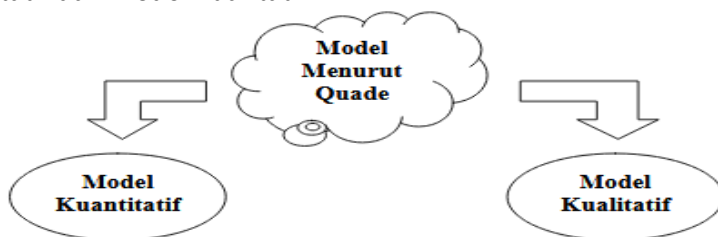
## **F. Model Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan membutuhkan model yang tepat dalam proses penggunaannya. Pengambilan keputusan itu berusaha menggeser keputusan yang semula tanpa perhitungan menjadi keputusan yang penuh perhitungan. Mengingat begitu banyaknya cara untuk mengadakan klasifikasi model, di bawah ini disampaikan beberapa klasifikasi saja. Klasifikasi model dapat dilakukan berdasarkan sebagai berikut:





Menurut Quade model kedalam dua tipe yaitu model kuantitatif dan model kualitatif.



### 1. Model Kuantitatif

Model Kuantitatif (dalam hal ini adalah model matematika) adalah serangkaian asumsi yang tepat yang dinyatakan dalam



serangkaian hubungan matematis yang pasti. Ini dapat berupa persamaan, atau analisislainnya, atau merupakan intruksi bagi computer yang berupa program-program untuk computer. Adapun ciri-ciri pokok model ini ditetapkan secara lengkap melalui asumsi-asumsi dan kesimpulan berupa konsekuensi logis dari asumsi-asumsi tanpa menggunakan pertimbangan atau instuis mengenai proses dunia nyata (praktik) atau permasalahan yang dibuat model untuk pemecahannya.

Contoh: indikator dari pemerataan dan perluasan pendidikan yaitu APK (Angka Partisipasi Kotor) dan APM (Angka Partisipasi Murni). Untuk menentukan APM tersebut dapat digunakan rumus sebagai berikut:

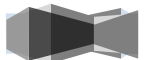
$$\text{APM} = \frac{\text{Usia 7-12 tahun yang ditampung di sekolah} \times 100\%}{\text{Usia 7- 12 tahun seluruh siswa}}$$

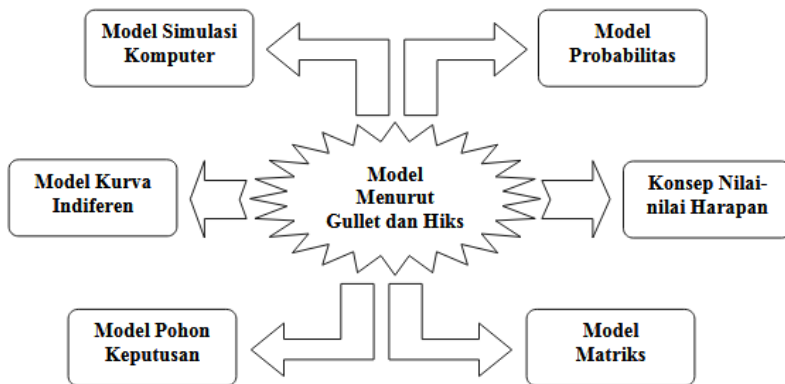
## 2. Model Kualitatif

Model kualitatif berdasarkan atas asumsi-asumsi yang ketepatannya agak kurang jika dibandingkan dengan model kuantitatif dan ciri-cirinya digambarkan melalui kombinasi dari deduksi-deduksi asumsi-asumsi tersebut dengan pertimbangan yang lebih bersifat subjektif mengenai proses atau masalah yang pemecahannya dibuatkan model. Gullet dan Hicks memberikan beberapa klasifikasi model pengambilan keputusan yang kerap kali digunakan untuk memecahkan masalah yang seperti itu (yang hasilnya kurang diketahui dengan pasti).

Contoh: peningkatan mutu dan relevansi pendidikan merupakan masalah yang perlu dicari solusinya sehingga tidak terjadi lagi kondisi-kondisi yang memprihatinkan di dunia pendidikan di Indonesia. Adapun faktor yang signifikan dan menjadi alternatif solusi dalam masalah peningkatan mutu pendidikan adalah manajemen yang efektif dan potensial serta terbentuk sekolah-sekolah yang mandiri, yaitu sekolah yang mampu mengelola dirinya sendiri tanpa harus menunggu instruksi dari atasan, sehingga kemandirian dan kebebasan dalam mengaktualisasikan seluruh potensi yang dimiliki dapat menghasilkan karya-karya yang orisinil yang berguna bagi peningkatan mutu pendidikan.

Sedangkan model lainnya dapat dilihat pada gambar dan keterangan berikut:





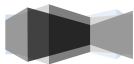
### 1. Model Probabilitas

Model probabilitas pada umumnya model-model keputusannya merupakan konsep probabilitas dan konsep nilai harapan memberi hasil tertentu (*the concept of probability and expected*). Adapun yang dimaksud dengan probabilitas adalah kemungkinan yang dapat terjadi dalam suatu peristiwa tertentu (*the chance of particular event occurring*). Demikian juga halnya dengan probabilitas statistic atau proporsi statistic dikembangkan melalui pengamatan langsung terhadap populasi atau melalui sample dari populasi tersebut. Sample itu sendiri merupakan bagian yang dianggap mewakili keseluruhan populasi.

Contoh: pengambilan keputusan yang diambil oleh seorang mahasiswa yang melakukan penelitian terhadap pembiayaan pendidikan di Indonesia yang berasal dari dalam negeri dan luar negeri. Mahasiswa tersebut ingin mencari perbandingan besar biaya yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk pendidikan dengan dana masyarakat serta besarnya bantuan luar negeri untuk pendidikan. Setelah mengelompokkan data berupa dana-dana yang berasal dari masyarakat, pemerintah dan dana bantuan dari luar negeri secara statistik, maka mahasiswa tersebut dapat mengambil kesimpulan bahwa dana untuk pembiayaan pendidikan paling besar bersumber dari dana masyarakat.

### 2. Konsep tentang Nilai-nilai Harapan

Konsep tentang nilai harapan ini khususnya dapat digunakan dalam pengambilan keputusan yang akan diambilnya nanti menyangkut kemungkinan-kemungkinan yang telah diperhitungkan bagi situasi dan kondisi yang akan datang. Adapun nilai yang diharapkan (nilai harapan) dari setiap peristiwa yang terjadi merupakan kemungkinan terjadinya peristiwaitu dikalikan dengan



nilai kondisional. Sedangkan nilai kondisionalnya adalah dimana terjadinya peristiwa yang diharapkan masih diragukan.

Contoh: perwujudan *Championship school* merupakan visi dari setiap sekolah saat ini. Setiap kepala sekolah berlomba-lomba untuk menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif sehingga tercipta *Championship school* tersebut. Adapun solusi dari perwujudan sekolah juara seperti ini dapat dilakukan dengan syarat sebagai berikut:

- a. *Championship school* harus berorientasi pada siswa/*learner center*
- b. *Championship school* harus memenuhi kepuasan pelanggan sehingga tidak terjadi keluhan dari public
- c. Memiliki standar yang tinggi dengan ekspektasi / harapan yang tinggi
- d. Personalisasi masal sebagai model organisasi

### 3. Model Matriks

Selain model probabilitas dan nilai harapan (*probability and expected value*) ada juga model lainnya. Model lain tersebut misalnya adalah model matriks (*the payoff matrix model*). Model matrik merupakan model khusus yang menyajikan kombinasi antara strategi yang digunakan dan hasil yang diharapkan. Dalam hal ini Gullet dan hincks mengatakan *the payoff matrix is a particularly convenient method of displaying and summarizing the expected values alternative strategies*. Model matrik terdiri atas dua hal, yakni baris dan lajur. Baris (*row*) bentuknya mendatar sedangkan lajur (*column*) bentuknya menegak (*vertical*). Pada sisi baris berisi macam *alternative* strategi yang digelarkan oleh pengambilan keputusan sedangkan pada sisi lajuir berisi kondisidan nilai harapandalam kondisi dan situasi yang berlainan.

### 4. Model Pohon Keputusan

Pohon keputusan ini biasanya dipergunakan untuk memecahkan masalah-masalah yang timbul dalam proyek yang sedang ditangani. Selanjutnya Welch dan Corner memberikan definisi mengenai pohon keputusan (*decision tree*) sebagai berikut: *“the decision tree is a simple diagram showing the possible consequences of alternative decisions. The tree includes the decision nodes chance modes, pays offs for each combination, and the probabilities of each event.*

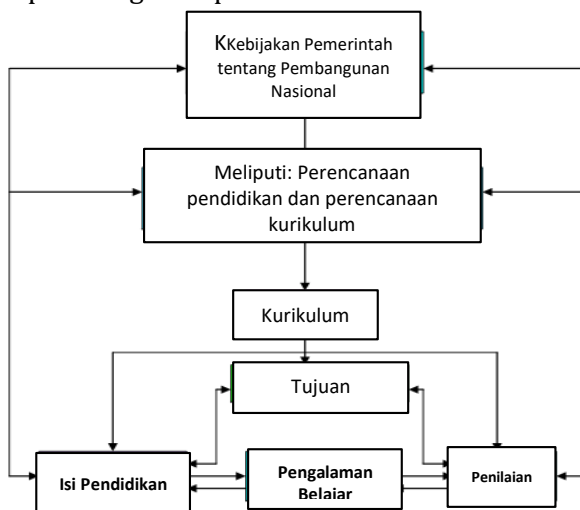
Menurut Welch, ada 4 komponen dari pohon keputusan yaitu: simpul keputusan, simpul kesempatan, hasil dari kombinasi, dan kemungkinan-kemungkinan akibat dari setiap peristiwa yang terjadi.



Hal yang kiranya penting dalam pohon keputusan adalah pengambilan keputusan itu haruslah secara aktif memilih dan mempertimbangkannya betul-betul alternative mana yang akan dijadikan keputusan. Adapun langkah-langkah yang sekiranya perlu dilakukan secara berturut-turut sebagai berikut:

- Mengadakan identifikasi jaringan hubungan komponen-komponen yang ada yang secara bersama-sama membentuk masalah tertentu yang nantinya harus dipecahkan melalui diagram keputusan. Masalah tertentu inilah yang merupakan masalah utama.
- Masalah utama itu kemudian dirinci kedalam masalah yang lebih kecil.
- Masalah yang sudah mulai terinci itu kemudian dirinci lagi kedalam masalah yang lebih kecil lagi (terinci lagi). Begitu seterusnya, sehingga merupakan diagram pohon yang bercabang-cabang. Itulah sebabnya mengapa keputusan atau proses pengambilan keputusan yang dilakukan semacam itu dinamakan diagram pohon.

Contoh model pohon keputusan: “perencanaan kurikulum menentukan pembangunan pendidikan”



## 5. Model Kurva Indiferen

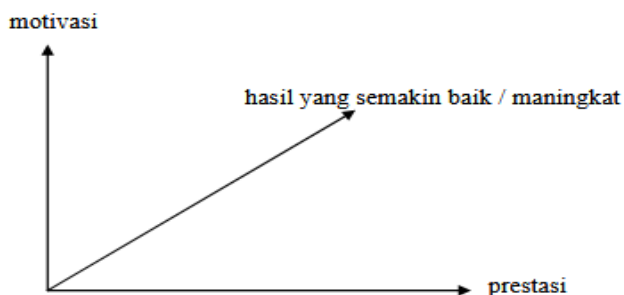
Ada juga pengambil keputusan yang membutuhkan penilaian yang lebih bersifat subjektif. Model yang kiranya cocok untuk keputusan yang demikian ini menggunakan analisis kurva indiferen, kurva kemanfaatan dan preferensi. Untuk membuat gambaran yang lebih jelas kiranya perlu diberikan keterangan lebih lanjut apa yang dimaksud dengan kurva indiferen, bagaimana sifat dan cirinya. Kurva indiferen (*indifference curve*) merupakan kurva



(berbentuk garis ) dimana setiap titik yang berada pada garis kurva tersebut mempunyai tingkat kepuasan atau kemanfaatan yang sama. Misalnya, penggunaan barang A dan B meskipun kombinasi jumlah masing-masing berbeda, namun apabila semuanya itu berada pada titik kurva indifferen, kepuasannya sama.

Kurva indifferen mempunyai 4 ciri penting, yakni sebagai berikut:

- Kurva indifferen membentuk lereng (*slope*) yang negative. Kemiringan yang negatif menunjukkan fakta atau asumsi bahwa satu komoditas dapat diganti dengan komoditas lainnya sedemikian rupa sehingga konsumen mempunyai tingkat kepuasan yang tetap sama.
- Jika ada dua kurva indeferen dalam suatu keadaan atau lingkungan, maka keduanya tidak akan saling berpotongan.
- Hasil yang diperoleh dari asumsi, ialah bahwa kurva indifferen ditarik melalui setiap titik, sehingga membentuk garis kurva.
- Kurva indifferen dibutuhkan bagi pengorbanan tertentu untuk mendapatkan kepuasan yang optimal. Contoh model kurva indifferen: Masalah prestasi belajar siswa pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor minat dan motivasi serta kemauan (*Ability*) dan kemampuan (*Willingness*). Gambaran hubungan antara motivasi dan prestasi tersebut biasanya disajikan dalam bentuk kurva berikut ini:



Kesimpulan: semakin tinggi motivasi belajar siswa maka semakin tinggi juga prestasi yang dihasilkan.

## 6. Model Simulasi Komputer

Menurut model ini, pengambilan keputusan diperlukan rancang bangun (*design*) yang biasanya menggunakan computer, yang mampumenirukan apa-apa yang dilakukan oleh organisasi. Banyak variabel yang dapat dijadikan model, namun biasanya sulit untuk dapat mengukur dengan tepat masing-masing variabel independent, apakah ada huibungan dan pengaruh terhadap variabel independent, kalau ada berapa besarnya. Dengan menggunakan

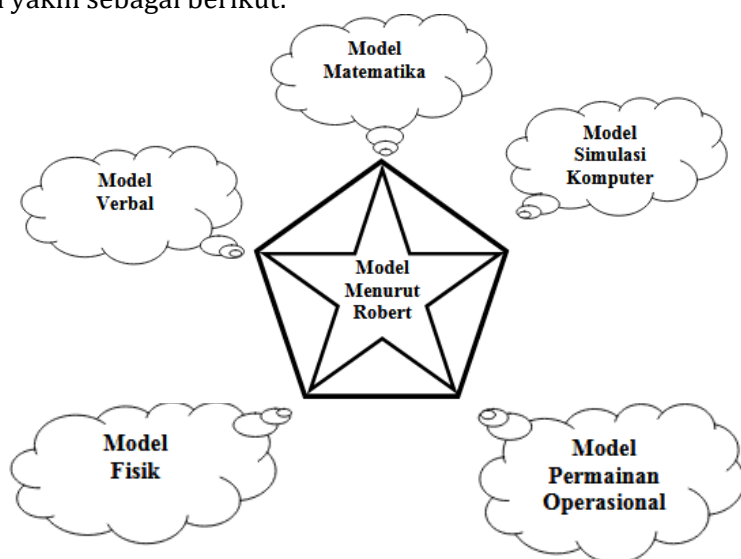




computer, hal ini lebih mudah lebih dihitung dan diketahui berapa besarnya pengaruh variabel terhadap independent. Sebab dengan menggunakan bantuan computer jangkauan pikiran (*forecasting-nya*) dan pemikirannya secara operasional menjadi lebih luas dan penjang serta mampu memecahkan permasalahan yang kompleks.

Contoh: pembuatan keputusan dalam menentukan pemenang Pilkada biasanya dilakukan melalui proses *Quick Count* dimana polling diperoleh melalui perhitungan cepat dengan mengambil beberapa sample yang dapat mewakili karakter dari keseluruhan populasi yang menjadi pemilih. Perhitungan cepat ini biasanya menggunakan media komputer yang memiliki tingkat akurasi yang tinggi dibandingkan media lainnya.

Selanjutnya Robert D. Spech mengelompokkan model dalam rangka analisis kebijakan pengambilan keputusan kedalam 5 kategori yakni sebagai berikut:



### 1. Model Matematika

Model matematika ini menggunakan teknik seperti misalnya, *linear programming (linear and dynamic programming)*, teori jaringan kerja (*network theory*) dan sebagainya. Computer dapat digunakan, begitu pula halnya dengan kalkulator dapat juga digunakan tetapi hanya sebagai alat Bantu perhitungan saja, bukan sebagai simulator (tiruan yang memegang peranan penting). Dengan demikian, factor matematika tetap merupakan faktor penentu, yang memegang peranan utama dalam penyelesaian dalam menetapkan kebijakan dan pengambilan keputusan.

Contoh: dalam mekanisme *Regrouping*, pengambilan keputusan matematik sangat tepat digunakan. Untuk menentukan



dilakukannya *Regrouping*/penggabungan sekolah atau tidak perlu dilakukannya regrouping sekolah menggunakan perhitungan matematis. Misal : daya tampung SD / MI sederajat yang ada pada tingkat desa.

$$DT = \frac{\text{Jumlah kapasitas ruang kelas yang ada pada satu desa} \times 100\%}{\text{Jumlah anak usia sekolah 7-14 tahun}}$$

Catatan:

- a. Jika hasil > 100 maka: ruang kelas lebih banyak (indikasi perlunya *Regrouping*).
- b. Jika hasil < 100 maka: terdapat kekurangan kapasitas (indikasi satu SD tetap di kembangkan).

## 2. Model Simulasi Komputer

Model ini merupakan tiruan dari kasus yang sesungguhnya. Ada yang dibuat dengan peralatan dan ukuran sama persis dengan yang sesungguhnya, misalnya: Suplemen Perkuliahan DM12 simulasi cockpit pesawat terbang boeing 747, dimana calon pilot melatih diri melalui cockpit tiruan tersebut.

## 3. Model Permainan Operasional

Manusia dapat berperan apa saja dalam suatu model, misalnya dapat berperan sebagai perancang (*designer*), dapat juga berperan sebagai pemakai, pemberi data. Tetapi dalam model permainan operasional ini, manusia berperan sebagai elemen atau *unsure*. Disini manusia digunakan atau dijadikan objek yang harus mengambil keputusan. Informasi diperoleh dari computer atau video games. Jadi computer atau video games menyajikan masalah, kemudian manusia itu yang harus mampu menyelesaikan masalahnya.

## 4. Model Verbal

Model verbal adalah model pengambilan keputusan berdasarkan analogi, yang lebih bersifat bukan kuantitatif. Anthony Down memberikan contoh model verbal yang berupa atau menyangkut birokrasi. Down memandang birokrasi sebagai organisasi yang memiliki 4 ciri sebagai berikut:

- a. Birokrasi mempunyai lingkungan yang cukup luas, dimana peringkat tertinggi hanya mengetahui kurang dari setengah dari seluruh anggotanya secara pribadi. Ini berarti bahwa birokrasi itu menghadapi masalah administrative substansial.
- b. Bagian terbesar dari anggotanya adalah karyawan penuh (*fulltimers*), yang sangat menguntungkan dari pada kesempatan kerja dan gajinya pada organisasi itu. Ini berarti bahwa pada anggotanya sangat terikat pada pekerjaannya.



- c. Upahnya, kenaikan pangkatnya dan sebagainya itu sangat tergantung pada prestasinya dalam organisasi itu atau ketentuan-ketentuan yang dibuat oleh organisasi tersebut.
- d. Sebagian dari hasil itu secara tidak langsung dinilai dalam pasaran. Prestasi kerja para anggota atau karyawan secara tidak langsung juga ikut menentukan pasaran hasil organisasinya/perusahaannya

## 5. Model Fisik

Model ini merupakan serangkaian keputusan dalam program pembangunan dan pengembangan yang cukup kompleks. Bagian-bagian mana yang dapat dilakukan secara serentak, dalam arti tidak uash beruntun, dan bagian-bagian mana yang harus beruntun menunggu bagian tertentu harus selesai lebih dulu baru dapat mengerjakan bagian berikutnya. Ini lebih merupakan tugas dan pengambilan keputusan seorang insinyur daripada policy maker.

Contoh: sebuah proyek penelitian dirancang 107 hari, dikerjakan dibawah koordinasi 4 orang tenaga dengan nilai proyek Rp. 83.000.000,-. Maka untuk menyelesaikan proyek tersebut maka seorang perencana proyek perlu membuat Kerangka Acuan kerja dari proyek penelitian tersebut serta membuat *Network planning* dengan menentukan kegiatan pendahulu serta kegiatan-kegiatan apa saja yang dapat mengikutinya sehingga sampai pada tujuan yang ditetapkan dengan waktu penyelesaian proyek yang cukup.

## G. Keterampilan Dalam Pengambilan Keputusan

Dalam keterampilan pengambilan keputusan sama dengan teknik-teknik pengambilan keputusan. Teknik-teknik pengambilan keputusan berfungsi untuk membantu kita dalam membuat keputusan terbaik dikaitkan dengan ketersediaan informasi yang relevan. Teknik-teknik Pengambilan Keputusan:

1. Analisis Diagram Pareto (*Pareto Analysis*). Analisis pareto merupakan teknik yang sederhana, yang membantu kita dalam memilih perubahan tindakan yang akan kita ambil secara efektif. Analisis pareto merupakan sebuah teknik pengambilan keputusan yang bertujuan untuk menemukan perubahan yang akan memberikan manfaat terbesar bagi pengambil keputusan. Teknik ini berguna dalam kondisi terdapatnya sejumlah alternatif solusi dan tindakan yang memungkinkan yang dapat dipilih. Analisis pareto tidak hanya memberikan gambaran pada kita tentang masalah yang paling penting untuk diselesaikan, namun teknik tersebut juga memberikan sejumlah nilai yang memperlihatkan seberapa besar atau parah masalah tersebut.
2. Analisis perbandingan Sepasang (*Paired Comparison Analysis*).



Teknik analisis *paired comparison* merupakan metode yang baik untuk mengukur kepentingan relatif (*relative importance*) dari sejumlah alternatif solusi dan tindakan. Analisis ini memudahkan kita dalam menentukan keputusan kala skala prioritas dari masalah dan solusi tidak jelas, atau ketika seluruh solusi terhadap masalah memiliki kemungkinan menarik untuk dipilih. Teknik ini menyediakan kerangka untuk membandingkan setiap solusi atau tindakan terhadap alternatif solusi atau tindakan lain, dan memperlihatkan pada kita perbedaan kepentingan antara alternatif solusi.

3. Analisis Jaringan (*Grid Analysis*)

Teknik analisis ini membantu kita dalam menentukan keputusan atas beberapa pilihan yang dihadapkan pada sejumlah faktor yang berbeda.

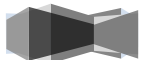
4. Teknik Implikasi Plus-Minus (*Plus-Minus Implication, PMI*). Teknik pengambilan keputusan ini membantu kita dalam menentukan keputusan atas beberapa pilihan yang dihadapkan pada sejumlah faktor yang berbeda.

5. Analisis kekuatan Lapangan. Analisis ini merupakan teknik yang berguna untuk melihat sejumlah kekuatan dan bila memungkinkan seluruh kekuatan, yang mendukung maupun menghalangi suatu tujuan atau rencana yang akan diputuskan. Pada dasarnya teknik ini memiliki gambaran yang membantu kita dalam mengidentifikasi sejumlah yang dapat dibuat untuk memperbaiki rencana guna meningkatkan pengambilan keputusan yang baik

6. Analisis Biaya dan Manfaat. Teknik ini merupakan teknik yang mudah digunakan untuk menentukan keputusan. Analisis ini dapat dilakukan hanya dengan menggunakan biaya dan manfaat keuangan saja.

## H. Penutup

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi ini diantaranya adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Berdasarkan teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, teori X dan teori Y Douglas McGregor maupun teori motivasi kontemporer, arti motivasi adalah 'alasan' yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi dapat diartikan orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaannya yang sekarang.



Berbeda dengan motivasi dalam pengertian yang berkembang di masyarakat yang seringkali disamakan dengan 'semangat', seperti contoh dalam percakapan "saya ingin anak saya memiliki motivasi yang tinggi". Statemen ini bisa diartikan orang tua tersebut menginginkan anaknya memiliki semangat belajar yang tinggi. Maka, perlu dipahami bahwa ada perbedaan penggunaan istilah motivasi di masyarakat. Ada yang mengartikan motivasi sebagai sebuah alasan, dan ada juga yang mengartikan motivasi sama dengan semangat. Hubungan antara motivasi dan intensitas, intensitas terkait dengan seberapa giat seseorang berusaha, tetapi intensitas tinggi tidak menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Sebaliknya elemen yang terakhir, ketekunan, merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya.

Teori motivasi yang paling terkenal adalah Teori Hierarki Kebutuhan milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri).

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal. Teori kebutuhan Maslow telah menerima pengakuan luas di antara manajer pelaksana karena teori ini logis secara intuitif. Namun, penelitian tidak memperkuat teori ini dan Maslow tidak memberikan bukti empiris dan beberapa penelitian yang berusaha mengesahkan teori ini tidak menemukan pendukung yang kuat.

Teori harapan adalah kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dalam cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti dengan hasil yang ada dan pada daya tarik dari hasil itu terhadap individu tersebut. Terdapat dua sumber besar yang dapat mempengaruhi kelakuan individu, yaitu: sumber-sumber harapan yang berkenaan dengan peranannya antara lain, tuntutan formal dari pihak pekerjaan



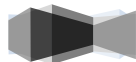
yang terperinci dalam tugas yang seharusnya dilakukan. Dan tuntutan informal yang dituntut oleh kelompok-kelompok yang ditemui individu dalam lingkungan kerja.

### Daftar Pustaka

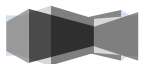
- Armstrong, Michael, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia; Judul Asli: A Handbook of Human Resources Management*, Terjemahan Sofyan Cikrat dan Haryanto. Jakarta : PT.Elex Media Komputindo.
- Carr, A. (2004). *Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths*. Brunner-Routledge: New York
- Dermawan, Rizqi. 2004. *Pengambilan Keputusan*. Bandung: Alfabeta.
- Donnelly Jr, James H. Donnelly Jr., James L. Gibson and John M Ivancevich, 1998. *Fundamentals of Management*. USA: Irwin/McGraw-Hill, The McGraw-Hill Company.
- Gibson, James L., John M Ivancevich and James H. Donnelly Jr, 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur dan Proses* (Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Griffin, Ricky W. and Ronald J. Ebert, 2004. *Business : Seventh Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- J. Lopez, S. 2009. *The Encyclopedia of Positive Psychology*. Blackwell Publishing: UK.
- John, Gareth R. and Jennifer. M. George, 2005. *Contemporary Management*. USA: McGraw-Hill International Edition.
- Kotler, Philip. 2003. *Marketing Management*, 11th Edition. Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Lussier. 2005. *Manajemen*. McGraw Hil. New York.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maslow, Abraham. 1985. *The Farther Reaches of Human Nature*. New York: Viking Press.
- Maslow. 1954. *A. Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Mincemoyer, Claudia, C., Perkins, Daniel, F. 2013. Assessing Decision-making Skills of Youth. Jurnal online, Vol. 8, No. 1 ISSN 1540 5273. Tersedia : [https://www.google.com/?gws\\_rd=ssl#q=Assessing+Decision-making+Skills+of+Youth.+Jurnal+online%2C+Vol.+8%2C+No.+1+ISSN+1540+5273](https://www.google.com/?gws_rd=ssl#q=Assessing+Decision-making+Skills+of+Youth.+Jurnal+online%2C+Vol.+8%2C+No.+1+ISSN+1540+5273). Diakses 05 Desember 2018.
- Munandar, Ashar Sunyoto, 2006. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.



- Murray, H. A. 1938. *Explorations in Personality*. New York: Oxford University Press.
- Newstrom, John W., 2007. *Organizational Behavior*. USA: McGraw-Hill International Edition.
- Panji Anoraga dan Sri Suyati, 1995. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: Dunia Pustaka Jaya.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Tahun 2010 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Serta Wajib Belajar.
- Purwanto, Ngalm. 2006. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. and David A. De Cenzo, 1998. *Fundamentals of Management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, Stephen P., 1996. *Essentials of Organizational Behavior*. New Jersey; PrenticeHall International, Inc.
- Robins, Stephen P. and Merry Coulters. 2007. *Manajemen - Jilid 1*. Jakarta: Salemba.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Shane, Mc and Von Glinow. 2007. *Organizational Behavior: Essentials*. New York: McGraw Hill.
- Siagian, P. Sondang, 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Siagian, S.P., 1993, *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Slamet Santoso, 2010. *Teori-Teori Psikologi Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Slowcum, John W. and Don Hellrigel. 2009. *Principles Organizational Behavior*. Canada: South Western.
- Snyder, C.R. & Lopez, S.J. 2007. *Handbook of Positive Psychology*. Sage Publication: USA.
- Snyder, C.R. & Lopez, S.J. 2012. *Positive Psychology: The Scientific and Practice Explorations of Human Strengths*. Oxford University Press: USA
- Soekidjo Notoatmodjo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS.
- Uno, B. Hamzah, 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wagner III, John A. and John R. Hollenbeck, 2009. *Organizational Behavior; Securingcompetitive Advantage*. New York: Upper Saddle River, Prentice Hall.



- Weil, C.M. (2000). Exploring Hope in Patients With End Stage Renal Disease on Chronic Hemodialysis. *ANNA Journal*.27, 219-223.
- Yusuf, Adie E., 2002. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Rajawali Grafindo Persada.





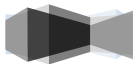
## A. Pengertian Sistem Informasi dan Manajemen Sistem Informasi

"*Knowledge is Power*". Pepatah ini sudah sering kita dengar, tapi Bill Gates ternyata tidak sependapat. Menurut Bill Gates dalam bukunya *Business @ the Speed of Thought*, informasi yang di-share-lah yang memiliki kekuatan dahsyat, karena informasi ini telah berubah dari informasi pasif (yang hanya berada di kepala masing-masing orang, ataupun yang tersimpan dalam file) menjadi informasi aktif, yaitu informasi yang bisa memberi nilai tambah bagi kegiatan misalnya bisnis perusahaan. Informasi sudah menjadi salah satu sumber daya dari sekian banyak sumber daya.

Kamus bahasa Indonesia menyebutkan bahwa informasi berarti penerangan, pemberitahuan, kabar atau berita tentang sesuatu. (Depdiknas, 2013: 535). Informasi dapat diibaratkan sebagai darah yang mengalir di dalam tubuh manusia, seperti halnya informasi di dalam sebuah lembaga pendidikan yang sangat penting untuk mendukung kelangsungan perkembangannya, sehingga terdapat alasan bahwa informasi sangat dibutuhkan bagi sebuah lembaga pendidikan. Akibat bila kurang mendapatkan informasi, dalam waktu tertentu lembaga pendidikan akan mengalami ketidakmampuan mengontrol sumber daya, sehingga dalam mengambil keputusan-keputusan strategis sangat terganggu, yang pada akhirnya akan mengalami kekalahan dalam bersaing dengan lingkungan pesaingnya. Disamping itu, sistem informasi yang dimiliki seringkali tidak dapat bekerja dengan baik.

Berikut ini akan disampaikan beberapa pengertian informasi dari berbagai sumber:

1. Menurut Gordon B. Davis dalam bukunya *Management Informations System: Conceptual Foundations, Structures, and*



*Development* menyebut informasi sebagai data yang telah diolah menjadi bentuk yang berguna bagi penerimanya dan nyata, berupa nilai yang dapat dipahami di dalam keputusan sekarang maupun masa depan.

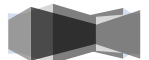
2. Menurut Barry E. Cushing dalam buku *Accounting Information System and Business Organization*, dikatakan bahwa informasi merupakan sesuatu yang menunjukkan hasil pengolahan data yang diorganisasi dan berguna kepada orang yang menerimanya.
3. Menurut Robert N. Anthony dan John Dearden dalam buku *Management Control Systems*, menyebut informasi sebagai suatu kenyataan, data, item yang menambah pengetahuan bagi penggunaannya.
4. Menurut Stephen A. Moscovice dan Mark G. Simkin dalam bukunya *Accounting Information Systems: Concepts and Practise* mengatakan informasi sebagai kenyataan atau bentuk bentuk yang berguna yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan bisnis.

Dari keempat pengertian seperti tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa informasi merupakan hasil dari pengolahan data menjadi bentuk yang lebih berguna bagi yang menerimanya yang menggambarkan suatu kejadian-kejadian nyata dan dapat digunakan sebagai alat bantu untuk pengambilan suatu keputusan.

Informasi yang dibutuhkan oleh manajer, termasuk pengelola pendidikan, disediakan oleh suatu sistem informasi manajemen yaitu suatu sistem yang menyediakan informasi untuk manajer secara teratur. Informasi ini dimanfaatkan sebagai dasar untuk memanfaatkan sebagai dasar untuk melakukan pemantauan dan penilaian kegiatan serta hasil-hasil yang dicapai. Banyak pakar yang memberikan definisi dari manajemen sistem informasi atau dikenal juga dengan sebutan Sistem Informasi Manajemen.

Menurut Gorgon Davis (1974) yang dialih bahasakan Aceng Muhtaram dalam "Sistem Informasi Pendidikan dan Ketatausahaan Sekolah dari buku Administrasi Pendidikan bahwa manajemen sistem informasi adalah sebuah sistem manusia/mesin yang terpadu untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi, manajemen dan pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi. (Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, 2009: 165).

Disisi lain, Harbangan Siagian (1989: 22) menyatakan bahwa manajemen sistem informasi mengandung arti sekumpulan orang, seperangkat pedoman dan pemilihan peralatan pengolahan data, menyimpan, mengolah dan memakai data untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan dengan memberikan



informasi kepada manajer agar dapat dimanfaatkan pada waktunya secara efisien. Dilain pihak Raymond Mc. Leod Jr dalam Moekijat (2005: 14) menjelaskan bahwa Manajemen Sistem Informasi sebagai suatu sistem berbasis komputer yang menyediakan informasi bagi beberapa pemakai yang mempunyai kebutuhan yang serupa. Informasi menjelaskan perusahaan atau salah satu sistem utamanya mengenai apa yang telah terjadi di masa lalu, apa yang sedang terjadi sekarang dan apa yang mungkin terjadi di masa depan.

Sedangkan Davis dalam Eti Rochaety (2006: 12-13) menjelaskan bahwa Manajemen Sistem Informasi adalah sebuah sistem yang terintegrasi antara manusia dan mesin yang mampu memberikan informasi sedemikian rupa untuk menunjang jalannya operasi, jalannya manajemen dan fungsi pengambilan keputusan di dalam sebuah organisasi. Sedangkan James. A.F. Stoner dalam Raymon Mc.Leod (2005: 20) menjelaskan bahwa Manajemen Sistem Informasi merupakan metode yang formal yang menyediakan bagi pihak manajemen sebuah informasi yang tepat waktu, dapat dipercaya, untuk mendukung proses pengambilan keputusan bagi perencanaan, pengawasan, dan fungsi oprasi sebuah organisasi yang lebih efektif. Dalam *the ensiclopedia of management*; Sistem Informasi Manajemen adalah pendekatan yang direncanakan dan disusun untuk memberikan bantuan piawai yang memudahkan proses manajerial kepada pejabat pimpinan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sistem informasi merupakan sekumpulan subsistem yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama dan membentuk satu kesatuan, saling berinteraksi dan bekerja sama antara bagian satu dengan yang lainnya dengan cara-cara tertentu untuk melakukan fungsi pengolahan data, menerima masukan (*input*) berupa data-data, kemudian mengolahnya (*processing*), dan menghasilkan keluaran (*output*) berupa informasi sebagai dasar bagi pengambilan keputusan yang berguna baik pada saat itu maupun di masa mendatang, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada dan tersedia guna mencapai tujuan. Sistem ini menggunakan perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) komputer, prosedur pedoman, model manajemen dan keputusan, dan sebuah “data base”.

Manajemen sistem informasi digambarkan sebagai sebuah bangunan piramida dimana lapisan dasarnya terdiri dari informasi, penjelasan transaksi, penjelasan status, dan sebagainya. Lapisan berikutnya terdiri dari sumber-sumber informasi dalam mendukung operasi manajemen sehari-hari. Lapisan keriga terdiri dair sumber daya sistem informasi untuk membantu perencanaan taktis dan



pengambilan keputusan untuk pengendalian manajemen. Lapisan puncak terdiri dari sumber daya informasi untuk mendukung perencanaan dan perumusan kebijakan oleh tingkat manajemen.

Made Pidarta (1988: 157) menyatakan bahwa untuk mengatasi data yang desas desus atau kurang dipercaya, maka dibuatlah satu unit kerja dalam organisasi yang besar atau sub unit kerja dalam organisasi yang kecil yang khusus menangani berita untuk keperluan-keperluan para manager. Unit kerja itu diberi nama Informasi Manajemen secara Sistem disingkat IMS.

Manajemen Sistem Informasi pendidikan memiliki beberapa karakteristik diantaranya:

1. Dalam organisasi terdapat satu bagian khusus sebagai pengelola Sistem Informasi Manajemen pendidikan.
2. SIM merupakan jalinan lalu lintas data dan informasi dari setiap bagian di dalam bagian dalam organisasi yang terpusat di bagian SIM pendidikan
3. SIM merupakan jalinan hubungan antar bagian dalam organisasi melalui satu bagian SIM
4. SIM merupakan segenap proses yang mencakup: 1) pengumpulan data; 2) pengolahan data; 3) Penyimpanan data; 4) Pengambilan data; dan 5) Penyebaran informasi dengan cepat dan tepat.
5. SIM bertujuan agar para pelaksana dapat melaksanakan tugas dengan baik dan benar serta pemimpin dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

## **B. Tujuan dan Fungsi Manajemen Sistem Informasi**

Agar informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi dapat berguna bagi manajemen, maka analisis sistem harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan informasi yang dibutuhkannya, yaitu dengan mengetahui kegiatan-kegiatan untuk masing-masing tingkat (level) manajemen dan tipe keputusan yang diambilnya. Berdasarkan pada pengertian-pengertian di atas, maka terlihat bahwa tujuan dibentuknya Manajemen Sistem Informasi adalah supaya organisasi memiliki informasi yang bermanfaat dalam pembuatan keputusan manajemen, baik yang menyangkut keputusan-keputusan rutin maupun keputusan-keputusan yang strategis. Sehingga Manajemen Sistem Informasi merupakan suatu sistem yang menyediakan kepada pengelola organisasi data maupun informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia (2009: 165) menyatakan bahwa ada beberapa tujuan dari sistem informasi manajemen, diantaranya:



1. Menyediakan informasi yang dipergunakan di dalam perhitungan harga pokok jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen.
2. Menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perencanaan, pengendalian, pengevaluasian, dan perbaikan berkelanjutan.
3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.

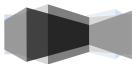
Ketiga tujuan tersebut menunjukkan bahwa manajer dan pengguna lainnya perlu memiliki akses ke informasi akuntansi manajemen dan mengetahui bagaimana cara menggunakannya. Informasi ini juga akan memperkaya kegiatan yang dilakukan, memperkaya alternatif, mengungkapkan sesuatu yang belum diketahui sebelumnya dan lebih lanjut. Engkoswara dan Aan Komariah (2010: 101) menjelaskan bahwa Informasi akan dapat mengurangi ketidakpastian. Oleh karena itu, nilai informasi berhubungan dengan keputusan.

Dilihat dari segi peranan informasi, manajemen sistem informasi juga sangat penting dalam proses dan kegiatan manajemen, yakni bagi pemimpin dalam membuat keputusan pada berbagai bentuk dan struktur organisasi. Masalah informasi banyak mendapat perhatian hampir semua bentuk organisasi karena sangat berguna dalam kegiatan-kegiatan: perumusan kebijakan, serta penentuan program kerja.

Adapun fungsi sistem informasi, diantaranya:

- a. Meningkatkan aksesibilitas data yang tersaji secara tepat waktu dan akurat bagi para pemakai, tanpa mengharuskan adanya prantara sistem informasi.
- b. Menjamin tersedianya kualitas dan keterampilan dalam memanfaatkan sistem informasi secara kritis.
- c. Mengembangkan proses perencanaan yang efektif.
- d. Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan akan keterampilan pendukung sistem informasi.
- e. Memproses data menjadi informasi yang dapat digunakan dalam proses pengambilan keputusan.
- f. Melakukan kontrol secara tepat terhadap aset organisasi.
- g. Mengantisipasi dan memahami konsekuensi-konsekuensi ekonomis dari sistem informasi dan teknologi baru.
- h. Memperbaiki produktivitas dalam aplikasi pengembangan dan pemeliharaan sistem.

Berdasarkan paparan di atas jelas bahwa SIM yang efektif dapat memperlancar manajemen dalam pencapaian tujuan organisasi. SIM yang efektif yaitu SIM yang dapat berfungsi dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang lebih



baik. Hal tersebut dapat tercapai dengan disediakannya informasi yang sesuai dengan kebutuhan baik dalam jumlah, kualitas, waktu, maupun biaya, selain biayanya mahal, juga tidak berguna.

### C. Jenis-Jenis Informasi

Ada bermacam-macam jenis informasi dilihat dari sudut pandang yang berbeda. Salah satunya melalui kegiatan yang dilakukan oleh manusia. Jenis informasi untuk kegiatan manusia menurut Soetaminah (1991) terdiri atas hal-hal berikut:

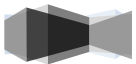
1. Informasi untuk kegiatan politik. Informasi ini digunakan oleh para politikus dalam melakukan kegiatan politiknya. Misalnya, informasi yang didapat oleh anggota partai politik A mengenai akan adanya reshufflekabinet. Kemudian, informasi ini digunakan oleh partai politiknya untuk menyusun strategi mendekati kepala negara agar mendapatkan kursi di kabinet. Akan tetapi, oleh partai politik B yang juga mendengar informasi itu, digunakan untuk melemahkan kinerja pemerintahan agar menggoyangkan kabinet yang sedang berjalan dan mereka berusaha menggulingkan pemerintahan.
2. Informasi untuk kegiatan pemerintahan. Informasi ini digunakan para pejabat untuk menyusun rencana, membuat keputusan, dan kebijakan-kebijakan pemerintah. Misalnya, informasi dari para menteri kepada presiden tentang daerah yang terkena bencana alam. Informasi ini digunakan oleh presiden untuk menyusun strategi membuat kebijakan tentang penanggulangan bencana alam secara menyeluruh.
3. Informasi untuk kegiatan sosial. Informasi ini digunakan oleh pemerintah untuk menyusun rencana-rencana, membuat keputusan dan kebijakan, serta menentukan program kerja, antara lain untuk program-program kerja kesehatan, pendidikan, atau di luar kegiatan utama dari departemen yang membawahnya.
4. Informasi untuk dunia usaha. Informasi yang dibutuhkan untuk dunia usaha mencakup masalah-masalah: (a) pemupukan modal usaha melalui pinjaman dari bank; (b) investasi; (c) lokasi pabrik; (d) berbagai macam hal yang terkait dengan produksi, seperti jenis produksi, kualitas dan kuantitasnya, pemasaran hasil produksi, dan distribusi hasil produksi; (e) hubungan perusahaan dengan pemerintahan; serta (f) persaingan, alih teknologi, dan lain-lain.
5. Informasi untuk kegiatan militer. Informasi ini diperlukan oleh pejabat militer agar selalu mengikuti informasi kemiliteran yang meliputi perubahan sistem persenjataan,



perubahan sistem logistik, perubahan sistem administrasi, perencanaan strategi, dan pembinaan pasukan.

6. Informasi untuk penelitian. Untuk melakukan penelitian, seorang peneliti perlu mengetahui berbagai macam penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti lain, termasuk hasilnya. Hal ini perlu dilakukan untuk menghindari duplikasi penelitian. Di samping itu, peneliti perlu mengetahui dari mana sumber-sumber informasi itu diperoleh, misalnya melalui jurnal-jurnal, baik tercetak maupun online.
7. Informasi untuk pengajar. Pengajar, baik guru maupun dosen, membutuhkan informasi untuk menambah pengetahuan mereka. Untuk memperluas cakrawala pengetahuan, mereka dapat membacanya dari buku-buku, majalah, atau hasil-hasil penelitian, baik tercetak maupun elektronik.
8. Informasi untuk tenaga lapangan. Tenaga lapangan, baik penyuluh pertanian maupun penyuluh kesehatan, adalah orang-orang yang bekerja memberikan informasi kepada masyarakat. Oleh karena itu, mereka butuh informasi yang praktis dan mudah, misalnya petunjuk bergambar untuk identifikasi hama padi atau petunjuk bergambar untuk membersihkan sarang nyamuk, cara memberantas sarang-sarang nyamuk, dan sebagainya. Petunjuk-petunjuk itu bisa mereka dapatkan dari buku-buku praktis.
9. Informasi untuk individu adalah informasi yang dibutuhkan seseorang sesuai dengan statusnya dalam masyarakat, pendidikannya, dan kegiatannya. Sebagai contoh, seseorang yang membutuhkan informasi untuk membantu kegiatannya dalam dunia perdagangan, misalnya informasi tentang kurs dolar ke rupiah; orang yang ingin bepergian ke Arab Saudi, misalnya kurs real ke rupiah; atau informasi tentang keberangkatan pesawat terbang, kereta api, dan sebagainya.
10. Informasi untuk pelajar dan mahasiswa. Pelajar dan mahasiswa membutuhkan informasi guna mengembangkan pengetahuannya. Mereka mencari informasi dari buku teks, buku wajib, majalah, dan sebagainya guna memperoleh tambahan pengetahuan.

Dari besar dan banyaknya informasi yang ada di alam ini, hanya sebagian yang berhasil dirasakan, didengar, dilihat, dan direkam oleh manusia. Akan tetapi, informasi yang sempat direkam dalam berbagai bentuk perekaman inilah yang kelak bisa dikembangkan dalam kinerja kehidupan manusia. Informasi terekam ini banyak dicari dan dimanfaatkan oleh manusia sesuai dengan kepentingannya (Yusup, 2002: 91).



Terkait dengan hal itu, ada pembagian jenis informasi lain yang terkait dengan dokumentasi, seperti yang disebutkan oleh Pramanto dalam Wulandari, dkk (2007), yaitu informasi yang terekam dan informasi tak terekam. Informasi terekam adalah informasi yang dapat direkam melalui berbagai alat atau media, antara lain media grafis, media elektronik, dan media audiovisual, tak terkecuali media cetak. Selanjutnya, jenis informasi ini disebut dokumen. Contohnya, informasi tentang suatu artikel tentang suatu subjek tertentu dimasukkan dalam jurnal ilmiah, kemudian disimpan dalam CD-ROM. Sementara itu, informasi yang tak terekam merupakan informasi yang belum atau tidak dapat direkam karena situasi dan kondisi serta nilai kepentingan yang dikandung informasi itu. Misalnya, informasi informal mengenai kecelakaan kereta api atau pesawat.

#### **D. Penerapan Sistem Informasi dalam Layanan Pendidikan**

Sumber daya yang berhubungan dengan manusia serta material menjadisaat rangkaian berkesinambungan untuk menopang pola manajerial. Dataperlu diolah sedemikian rupa sehingga mampu dijadikan informasi akurat. Sehingga ini sangat terkait dengan personalia yang akanmenanganinya. Aplikasi SIM dikembangkan untuk melayani kebutuhankebutuhaninformasi setiap unit fungsional pada semua tingkatan kegiatanmanajemen. Penerapan rancangan Sistem Informasi Manajemen yangberbasis komputer tersebut mampu memberikan dukungan pada prosesproses perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusanmanajemen. Penerapan SIM sangat menunjang keberhasilansuatu perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan dalam rangka untukmencapai tujuan organisasinya.

Hal tersebut seperi yang tersirat dalam Alquran surat Ali Imron/3 Ayat 191 yang berbunyi:

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَمًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا

مَا خَلَقْتَ هَذَا بَطْلًا سُبْحَنَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾

Artinya: "(yaitu) orang-orang yang mengingat Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadaan berbaring dan mereka memikirkan tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia. Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka."

Dari ayat di atas digambarkan bahwa manusia dituntut untuk menguasai ilmu teknologi dan mampu memanfaatkan dengan baik





dan benar, karena Allah Swt. adalah maha pencipta apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi. Allah menciptakan segala sesuatunya karena didalamnya terdapat rahasia yang besar.

Dalam meningkatkan layanan pendidikan, fungsi sistem informasi manajemen adalah suatu kegiatan formal dalam hal mengumpulkan, mengolah dan menyebarkan informasi kepada orang-orang yang tepat dalam suatu organisasi. Lembaga pendidikan dikatakan berhasil apabila mampu memenuhi semua kebutuhan pelanggan (siswa, guru, orang tua, dan masyarakat). Dalam hal layanan informasi, lembaga pendidikan harus mampu memberikan informasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, mudah didapatkan secara efektif dan efisien yang akan berdampak pada meningkatnya mutu pendidikan.

Untuk memenuhi semua kebutuhan pelanggan dalam hal informasi, lembaga pendidikan memanfaatkan Sistem Informasi Manajemen sebagai penunjang layanan. Secara sederhana Sistem Informasi Manajemen merupakan sarana yang tepat yang dapat mengantarkan organisasi informasi mengkoordinasikan segenap aspek kebutuhan pelanggan. Sebagai pihak yang menerima layanan pendidikan, Pelanggan utama layanan pendidikan adalah siswa. Syafaruddin (2002: 62) menjelaskan bahwa produk pembelajaran adalah peluang pembelajaran (*Learning Opportunity*) yang harus tercapai keperluannya, yang elemen-elemennya adalah kurikulum dan sumber daya pembelajaran.

Akan tetapi, dalam dunia pendidikan layanan terbaik (*Exellence Service*) tidak cukup hanya diberikan kepada siswa atau orang tua siswa saja sebagai pelanggan eksternal, layanan terbaik pun juga harus diberikan kepada para staf guru dan pegawai sebagai pelanggan internal. Mereka dapat lebih optimal dalam bekerja sama (*Collaboration Through People*) sehingga akan memberi dampak terhadap mutu layanan yang akan diberikan.

Layanan informasi pendidikan merupakan upaya pencapaian suatu kepuasan pelanggan, dengan cara memenuhi kebutuhan semua pelanggan serta mengadakan perbaikan dan pengembangan secara terus menerus atas layanan yang diberikan. Dalam upaya pencapaian kepuasan pelanggan secara tidak langsung dibutuhkan wadah berupa Sistem Informasi Manajemen. Dengan memiliki Sistem Informasi Manajemen berarti lembaga pendidikan telah memanfaatkan teknologi informasi (TI) yang berfungsi sebagai menyampaikan informasi secara efektif dan efisien sesuai kebutuhan perbaikan dan pengembangan.

Eti Rochaety, dkk (2006: 85) menjelaskan bahwa pemanfaatan TI lembaga pendidikan dapat menggunakan sebagai



metode, media, dan sumber belajar untuk menunjang kemudahan akses dan pemerataan pendidikan sehingga memunculkan konsep dan strategi baru yang kemudian diterapkan dalam praktek oleh beberapa lembaga pendidikan yang mempunyai peluang untuk memanfaatkan konsep dan strategi tersebut.

Lembaga pendidikan melihat bahwa TI merupakan alat yang sangat menarik untuk membuat operasional organisasi lebih efisien, artinya Sistem Informasi Manajemen merupakan salah satu fasilitas lembaga pendidikan yang lebih tepat dalam melayani pelanggan dan memuaskan pemilik lembaga pendidikan tersebut (*Share Holder*). Dengan adanya Sistem Informasi Manajemen, informasi yang ada tersusun dengan baik, sehingga sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Akibatnya organisasi informasi pada sebuah lembaga dapat bekerja dengan baik, karena didukung oleh akurasi yang diterima pelanggan. Artinya Sistem Informasi Manajemen mempunyai peran signifikan, karena dapat membantu menyajikan data yang akurat, cepat dan fleksibel. Dengan demikian secara otomatis Sistem Informasi Manajemen dalam memberikan layanan pada para pengguna jasa pendidikan dapat membantu dalam memberikan informasi pada pihak yang berkepentingan secara cepat, tepat sasaran berdasarkan informasi yang terintegrasi dalam sistem informasi manajemen.

Personal yang terlibat dalam penggunaan SIM menyangkut beberapa level manajemen mulai dari manajemen puncak hingga manajemen rendah. Personalia SIM bergantung pada besar kecilnya kebutuhan organisasi pada suatu informasi. Namun secara sederhana personalia yang terlibat dalam Sistem Informasi Manajemen adalah, (1) bagian pengumpul data, (2) bagian penyimpan data, (3) bagian pemroses data dan (4) bagian pemrogram data.

#### **a. Bagian pengumpul data**

Bertugas mengumpulkan data, baik bersifat internal maupun eksternal. Data internal merupakan data yang berasal dari dalam organisasi (level manajemen), sedangkan data eksternal merupakan data yang berasal dari luar organisasi akan tetapi masih terdapat hubungan dengan perkembangan organisasi. Personalia yang bertugas pada pengumpulan data dapat diambilkan dari seluruh unit kerja dalam organisasi, sehingga setiap unit kerja memiliki wakil-wakil yang akan menunjang keefektifan pengumpulan data untuk diolah menjadi sebuah informasi yang bermanfaat bagi pengguna informasi.

#### **b. Bagian proses data**



Bertugas memproses data dengan mengikuti serangkaian langkah atau pola tertentu sehingga data di rubah ke dalam bentuk informasi yang lebih berguna. Pada pemrosesan data bisa dilakukan secara manual maupun dengan bantuan mesin. Bagian pemroses data terdiri dari beberapa ahli yang bertugas membentuk data menjadi informasi yang sesuai dengan kebutuhan level-level manajemen. Karena kebutuhan setiap manajer (kepala sekolah dan wakil kepala sekolah) berbeda, maka kebutuhan data pada tiap-tiap manajer (kepala sekolah dan wakil kepala sekolah) berbeda pula.

Pengendalian proses ketika komputer akan memproses data dengan prosedur yang telah ditetapkan. Pengendalian proses diperlukan untuk memastikan prosedur tersebut telah terbebas dari kesalahan perhitungan aritmatika dan logika. Untuk pengendalian proses yang berkaitan dengan Perangkat komputer akan meliputi:

- 1) Koneksi peralatan pendukung untuk mengecek pendeteksian kode,
- 2) Memastikan bahwa prosesor yang digunakan tidak terdapat kesalahan,
- 3) Pengecekan terhadap kompatibilitas program sebelumnya dengan program baru yang digunakan,
- 4) Ketersediaan prosedur. untuk melakukan pencegahan kesalahan yang terjadi sehingga perlu disediakan prosedur pencegahan pemunculan kotak dialog yang memberikan informasi tentang prosedur yang benar kepada guru dalam peng-input-an data.

### **c. Bagian Pemrogram data**

Apabila SIM sudah memiliki Perangkat komputer, maka bagian pemrogram data disebut *Programmers*, yaitu kelompok ahli yang bertanggung jawab atas penyusunan program untuk diberikan kepada perangkat komputer. Karena komputer memiliki bahasa sendiri, maka tugas Programmer adalah membahasakan data-data yang telah dihimpun sesuai dengan bahasa komputer.

### **d. Bagian penyimpanan data**

Bagian penyimpanan data bertugas menyimpan data. Penyimpanan data sangat diperlukan, karena tujuan utamanya adalah demi keamanan data. Apabila level-level manajemen membutuhkan data baik data berupa bahan mentah maupun data yang telah diolah, maka data dapat diambil dan digunakan sesuai dengan kebutuhan manajer (kepala sekolah maupun wakilnya). Badan personalia dalam menjalankan Sistem Informasi Manajemen pendidikan terdiri dari seorang koordinator yang dipimpin langsung



oleh kepala sekolah, pengumpul data (dewan guru), teknisi (*programmer*). Kesemuanya bertugas sesuai rencana dan prosedur pelaksanaan pada SIM.

System Informasi Manajemen (SIM Sekolah/Pendidikan) diklasifikasikan menjadi 8 sub-sistem yaitu :

- 1) Sistem Informasi Profil (Portal Sekolah): yang nantinya akan berisi Profil Sekolah, Visi, Misi, Fasilitas, program-program, Berita/Artikel, kegiatan/agenda, informasi kesiswaan, forum, galeri foto, dan buku tamu.
- 2) Sistem Informasi Personalia: yang berisi Data Guru dan Staf untuk mengelola informasi penting tentang tenaga pengajar maupun staf yang terdaftar di sekolah, seperti biodata, pangkat, jabatan, alamat, status bekerja, jam kerja, riwayat pendidikan, riwayat karir, riwayat pelatihan, tingkat kehadiran, info gaji dan lain-lain.
- 3) Sistem Informasi Sarana dan Prasarana: berisi mengenai Manajemen Aset sekolah mulai dari penomoran aset, lokasi aset, penggunaan aset dan jumlah asset.
- 4) Sistem Informasi Keuangan: akan berisi data pembayaran biaya pendidikan siswa, seperti SPP, uang pembangunan, dan biaya-biaya lain. Data pembayaran tersebut akan ditampilkan dalam format laporan yang akan memudahkan pihak sekolah dalam melakukan pemeriksaan dan evaluasi, seperti :
  - a) Laporan siswa yang belum melakukan pembayaran
  - b) Laporan siswa yang sudah melakukan pembayaran
  - c) Laporan-laporan yang berkenaan dengan honor guru/karyawan
- 5) Sistem Informasi Siswa: akan berisi data Penerimaan Siswa Baru, Biodata siswa, Pengelolaan Kenaikan Kelas Siswa (manual maupun otomatis), Pengelolaan Kelulusan/Alumni, Pencetakan Kartu Siswa, dan Pengelolaan Kedisiplinan Siswa
- 6) Sistem Informasi Akademik: berisi Pengelolaan Kurikulum, Penjadwalan Satuan Pengajaran, Pengelolaan Nilai Akademik Siswa dan Laporan Hasil Studi Siswa, dan Presensi Siswa dalam kegiatan PBM
- 7) Sistem Informasi Perpustakaan: berisi Pengelolaan buku, Pengelolaan anggota, Transaksi peminjaman dan pengembalian buku, dan Manajemen Arsip Digital.
- 8) Sistem *E-Learning*: berisi Proses pendidikan menggunakan sistem online maupun intranet bagi siswa dan guru berupa modul sekolah, tanya-jawab, kuis online, maupun tugas-tugas.



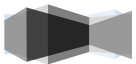
## **E. Perubahan dan Faktor yang Mempengaruhinya**

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2006, 763). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Sobirin (2005:2) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (hard system tools) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, struktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (soft system tools) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh dua tokoh di atas bahwa pengertian dari perubahan organisasi adalah perubahan terhadap komponen-komponen organisasi seperti struktur, strategi, sistem dan perilaku manusia yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dari perusahaan tersebut. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan.

Winardi (2005: 2) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Sejalan dengan itu Anne Maria (1998: 209) berpendapat, bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi.



Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran. Para tokoh diatas menjelaskan bahwa perubahan organisasi adalah perubahan suatu kondisi organisasi yang berlaku kini ke masa yang akan datang untuk meningkatkan efesiensi dan efektifitasnya.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

Pertimbangannya, dengan diterapkannya modernisasi administrasi, akan terjadi perubahan organisasi dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan yang datang dari manusia yang terlibat di dalamnya. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil. Perubahan dapat berupa perubahan yang radikal, yaitu perubahan yang dapat merubah komponen sistem dalam organisasi dan perubahan incremental yaitu perubahan yang terjadi terus menerus dan dampaknya kecil karena merupakan perubahan yang biasa dalam sebuah organisasi (Wood J., Wallace J., Zeffane, R.M., Schermerhon, 2001).

Menurut Kurt Lewin dalam Coram & Bernard (2001) perubahan organisasi merupakan suatu proses yang sistematis yakni perubahan dari sebuah topik yang hanya menarik untuk beberapa akademisi dan praktisi menjadi sesuatu topik yang menarik untuk para eksekutif perusahaan untuk kelangsungan hidup organisasi. Perubahan yang dimaksudkan oleh beberapa tokoh di atas adalah perubahan organisasi merupakan suatu proses yang sistematis dan bisa saja bersifat kecil dampaknya bagi perusahaan itu sendiri.

Menurut Robbins (2008, 765), agen perubahan adalah orang yang bertindak sebagai katalis dan memikul tanggung jawab untuk



mengelola kegiatan perubahan. Mereka adalah orang yang akan mengubah dan memberikan pengaruh yang sangat besar bagi perusahaan bisa dibilang agen perubahan adalah yang terpilih. Kemudian Robbins (2003, 766) menambahkan bahwa teknik untuk membangkitkan perubahan yang dapat dipertimbangkan oleh agen perubahan untuk digunakan antara lain pelatihan kepekaan, umpan balik survei, konsultasi proses, pembinaan tim, pengembangan antar kelompok. Paraagen perubahan juga tidak bisa sembarang untuk menentukan suatu perubahan dalam system organisasi.

Grundy (2004:34) menyebutkan ada tiga macam perubahan diantaranya:

1. Perubahan jenis pertama sebagai *"smooth incremental change"*, dimana perubahan terjadi secara lambat, sistematis dan dapat diprediksikan, dapat disimpulkan juga bahwa *smooth incremental change* mencakup rentetan perubahan yang berlangsung pada kecepatan konstan.
2. Perubahan jenis kedua menurut Grundy adalah *"bumpy incremental change"*, perubahan ini dicirikan sebagai priode relatif tenang yang sekali-kali disela percepatan gerak perubahan. Pemicu perubahan jenis ini selain mencakup perubahan lingkungan organisasi, juga bisa bersumber dari perubahan internal seperti tuntutan peningkatan efisiensi dan perbaikan metode kerja. Contohnya, reorganisasi yang secara priodik dilakukan perusahaan.
3. Jenis perubahan ketiga menurut Grundy adalah *"discontinuous change"*, yang didefinisikan sebagai perubahan yang ditandai oleh pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus. Contohnya di negara kita adalah privatisasi sektor strategis yang dulunya dikuasai negara, misalnya privatisasi sektor telekomunikasi dan Perum Bulog sendiri. Menurut Jones (1998:513-515) pada umumnya dapat dikatakan bahwa ada dua macam kategori perubahan yaitu perubahan evolusioner yang bersifat gradual, incremental, yang terfokuskan secara khusus, dan perubahan revolusioner yang bersifat mendadak, drastis dan mencakup seluruh organisasi. Perubahan revolusioner mencakup upaya untuk meningkatkan efektivitas bekerja suatu organisasi sedangkan perubahan secara evolusioner berupaya mencari cara-cara baru untuk menjadi efektif. Ada sejumlah cara yang dapat diterapkan oleh suatu organisasi untuk menimbulkan hasil-hasil secara cepat, yaitu misalnya dengan cara restrukturisasi (reengineering) dan inovasi.

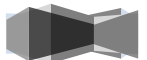




4. Restrukturisasi. Ada dua macam langkah inti pada kegiatan Restrukturisasi: (a) Organisasi yang bersangkutan mengurangi tingkat diferensiasi dan integrasinya, dengan cara meniadakan divisi-divisi, departemen-departemen atau tingkatan-tingkatan dalam hierarki. (b). Organisasi yang bersangkutan melaksanakan kegiatan downsizing dengan caramengurangi jumlah karyawannya, untuk menekan biaya oprasional.
5. Inovasi: Inovasi merupakan suatu proses dimana organisasi-organisasi memanfaatkan keterampilan dan sumber daya mereka untuk mengembangkan barang dan jasa baru, atau untuk mengembangkan produkbaru, dan system pengoprasian yang baru, agar dapat bereaksi terhadap kebutuhan pelanggan.

Menurut Robbins (2006:764) ada beberapa faktor yang menjadi alasan mengapa suatu organisasi melakukan perubahan diterangkan dalam bukunya bahwa perubahan organisasi memiliki alasan dengan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Persaingan, dalam hal ini pesaing-pesaing organisasi dapat datang dari arah mana saja dan dalam bentuk apapun. Tingkat persaingan yang tinggi memaksa suatu organisasi harus bisa bertahan. Adapun organisasi yang dapat bertahan dalam persaingan ini adalah organisasi yang dapat berubah dan menanggapi (menjawab) tantangan-tantangan yang dihadapinya. Organisasi dapat dengan tangkas melakukan inovasi secara kreatif, fleksibel, adaptif, dan sensitive terhadap lingkungannya.
2. Kejutan Ekonomi, kondisi perekonomian yang berubah-ubah dan tidak dapat diprediksikan seperti yang terjadi dewasa ini sewaktu-waktu akan dapat mengejutkan dunia usaha. Kejutan ekonomi ini wujudnya seperti anjloknya harga minyak dunia, kenaikan BBM, kelangkaan bahan pokok, dan jatuhnya nilai mata uang. Kejadian seperti ini akan memaksa suatu organisasi untuk berubah secara adaptif agar dapat menyesuaikan diri dengan keadaan. Pemangkasan jumlah tenaga kerja, penjadwalan-ulang pembayaran utang, dan restrukturisasi organisasi dapat dilakukan untuk menghadapi persoalan ini.
3. Teknologi, merupakan hal yang harus selalu diikuti oleh organisasi dalam rangka mengatasi persaingan. Perubahan teknologi harus dapat dijawab oleh organisasi untuk dapat terus mensejajarkan diri dalam persaingan. Jika tidak, maka akan dapat menghambat kinerja organisasi. Teknologi

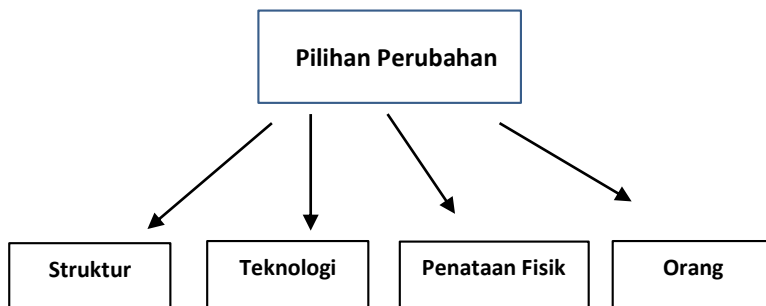




- merupakan salah satu pendukung utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi.
4. Tren Sosial, perubahan keadaan sosial suatu tempat akan berimbas pada budaya masyarakat. Hal ini akan terus berlangsung seiring perkembangan zaman. Salah satu dampaknya adalah akan mempengaruhi kebijakan-kebijakan menyangkut ketenagakerjaan yang merupakan bagian krusial dalam pengelolaan organisasi.
  5. Politik, suatu organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan politik dimana organisasi itu berada. Dengan demikian, terhadap perubahan politik ini memaksa organisasi untuk berubah.

#### F. Tipe Perubahan Keorganisasian

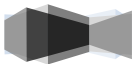
Menurut Robbins (2006: 217), perubahan dapat dikelompokkan dalam empat kategori: Struktur, Teknologi, Penataan Fisik, dan Orang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar: Pilihan Perubahan

Struktur Teknologi Penataan Fisik orang dilakukan dengan mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi. Misalnya tanggung jawab departemental dapat digabung, lapisan vertikal dihilangkan, dan rentang kendali dilebarkan untuk membuat organisasi itu lebih datar dan kurang birokratis. Lebih banyak aturan dan prosedur dapat dilaksanakan untuk meningkatkan pembakuan (standarisasi). Suatu peningkatan desentralisasi dapat dilakukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan.

Perubahan juga dapat memperkenalkan pengubahan besar dalam desain structural yang sebenarnya yang mencakup suatu pergeseran dari suatu struktur sederhana ke stuktur berdasarkan tim atau penciptaan suatudesain matriks. Uraian jabatan dapat didefinisi ulang, pekerjaan diperkaya, atau diperkenalkan jam kerja yang lentur. Pilihan lain lagi adalah memodifikasi sistem imbalan



organisasi. Motivasi dapat ditingkatkan dengan misalnya, memperkenalkan bonus kinerja atau berbagai laba.

#### 1. Perubahan Struktur

Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang-ulang pekerjaan, atau variable struktural serupa. Struktur suatu organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi. Perubahan dapat dilakukan dengan mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi. Misalnya tanggung jawab departemental dapat digabung, lapisan vertikal dihilangkan, dan rentang kendali dilebarkan untuk membuat organisasi itu lebih datar dan kurang birokratis. Lebih banyak aturan dan prosedur dapat dilaksanakan untuk meningkatkan pembakuan (standarisasi).

Suatu peningkatan desentralisasi dapat dilakukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan. Perubahan juga dapat memperkenalkan pengubahan besar dalam desain struktural yang sebenarnya yang mencakup suatu pergeseran dari suatu struktur sederhana ke struktur berdasarkan tim atau penciptaan suatu desain matriks. Uraian jabatan dapat didefinisi ulang, pekerjaan diperkaya, atau diperkenalkan jam kerja yang lentur. Pilihan lain lagi adalah memodifikasi sistem imbalan organisasi. Motivasi dapat ditingkatkan dengan misalnya, memperkenalkan bonus kinerja atau berbagai laba.

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudiandikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Robbins (2002;218) mengemukakan 6 (enam) unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan suatu struktur organisasi, yaitu:

- a. Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja. Merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu.
- b. Departementalisasi, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan.
- c. Rantai komando, merupakan alur perintah dan kewenangan berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi.
- d. Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.
- e. Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan keputusan berdasarkan kewenangan manajerial.



- f. Formalisasi, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dibakukan berdasarkan aturan.

## 2. Perubahan teknologi

Merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Dewasa ini, perubahan teknologi biasanya mencakup dikemukakannya peralatan, alat, atau metode baru, otomatisasi atau komputerisasi. Otomatisasi merupakan suatu perubahan teknologi yang menggantikan orang dengan mesin. Faktor-faktor interen dan eksteren organisasi berpengaruh terhadap penerimaan anggota organisasi terhadap perubahan teknologi, Iqbaria et.al (1997) secara mendetail mengemukakan faktor-faktor tersebut meliputi:

- a. Dukungan pengetahuan komputer secara interen organisasi (*Internal support*), merupakan dukungan pengetahuan teknis yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengenai pengetahuan komputer.
- b. Pengalaman pelatihan interen organisasi (*internal training*), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (*user*) dari pemakai lainnya (*other user*) atau dari spesialisasi komputer yang ada didalam organisasi perusahaan.
- c. Dukungan Manajemen (*Management Support*), merupakan tingkat dukungan secara umum yang diberikan oleh Top Manajemen dalam perusahaan.
- d. Pengetahuan komputer secara eksteren organisasi (*External support*), merupakan dukungan penerarahan teknis dari pihak luar yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengenai pengetahuan computer untuk perusahaan kecil.
- e. Pengalaman pelatihan eksteren organisasi (*external training*), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (*user*) dari pemakai lainnya (*other user*) atau spesialisasi komputer dari pihak luar perusahaan.

Salah satu kunci awal bagi keberhasilan implementasi teknologi informasi dan komunikasi dalam perusahaan adalah kemauan untuk menerima teknologi tersebut dikalangan pengguna. Salah satu metode pendekatan untuk memahami sikap pengguna terhadap teknologi adalah *technology acceptance model*. *Technology acceptance model* mendefinisikan dua hal yang mempengaruhi penerimaan pengguna terhadap teknologi yaitu persepsi pengguna terhadap manfaat dari teknologi dan kemudahan dalam menggunakan teknologi.



### 3. Perubahan Penataan Fisik

Mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dan dengan suatu desain kantor yang terbuka, karyawan akan saling mudah berkomunikasi. Sama halnya manajemen dapat mengubah kuantitas dan tipe penerangan, tingkat hangat dan dingin, tingkat dan tipe kebisingan, dan kebersihan area kerja, maupun dimensi desain interior, seperti perabot, dekorasi dan bagan warna. Tata letak ruang kerja hendaknya tidak merupakan kegiatan yang acak. Lazimnya dengan seksama manajemen mempertimbangkan tuntutan kerja, persyaratan interaksi formal, dan kebutuhan sosial ketika mengambil keputusan mengenai konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan, dan yang serupa.

Penempatan ruang kerja juga mempengaruhi kenyamanan para tenaga kerja, mereka bisa bekerja menjadi nyaman dan juga hasil yang diinginkan dapat tercapai secara maksimal. Para agen yang merumuskan perubahan ini juga akan merasakan kenyamanan dalam bekerja. Perhatian tentang tata letak dalam sebuah ruangan juga harus di perhatikan agar tidak terjadi kecelakaan dalam bekerja. Tata letak suatu ruangan juga harus dibarengi dengan penempatan posisi ergonomis yang sudah ditetapkan.

### 4. Perubahan Individu

Mengubah orang mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan. Perubahan individu ada untuk membantu individu dan kelompok dalam organisasi itu untuk bekerja bersama secara lebih efektif. Sedangkan menurut Veizal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009,404) perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. Perubahan orang disini sangatlah sentral karena tenaga kerja sangat berpengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam perubahan ekonomi yang ada dalam perusahaan. Jenis perubahan orang juga akan sangat terlihat, seperti contoh dalam suatu departemen terdapat tiga puluh orang tenaga kerja. Kemudian karena dianggap terlalu banyak dan ruangan menjadi penuh sesak sehingga dilakukan pemindahan personil kedepartemen lain. Yang asal mulanya tiga puluh orang menjadi dua puluh orang saja. Hal tentu saja membuat suasana menjadi sepi dan juga menjadiagak sedikit lengang.

Menurut Vithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009: 383) tahapan dalam perubahan adalah:



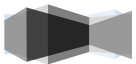
1. Pencarian. Pencarian yang dimaksud disini adalah dimana ide-ide dan praktik yang sudah berlaku dihilangkan dan diperkenalkan ide-ide dan praktik baru. Kadang-kadang langkah untuk menghilangkan ide-ide lama samasulitnya dengan mempelajari ide-ide baru.
2. Perubahan. Perubahan adalah tahapan dimana ide-ide baru dan praktik baru dipelajari. Proses ini meliputi: membantu pemikiran karyawan, alasan-alasan dan penampilan dengan cara-cara baru. Tahap ini adalah saat-saat yang membingungkan, tanpa arah yang jelas, beban yang berlebihan dan kekecewaan. Selain itu tahap ini juga dipenuhi dengan harapan-harapan, penemuan-penemuan baru dan kenikmatan-kenikmatan baru.
3. Pembekuan ulang. Dalam tahap ini bisa dikatakan juga adalah tahap paling akhir dalam melakukan sebuah perubahan. dalam tahapan ini apa yang telah dipelajari diintegrasikan kedalam praktik nyata. Agar-agar ide-ide baru dapat diterima secara intelektual maka praktik-praktik baru harus disatukan kedalam tingkah laku karyawan sehari-hari. Selalu mengetahui prosedur baru saja tidak cukup untuk meyakinkan kegunaannya.

Menurut Vithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, (2009: 383); cara membangun dalam perubahan adalah:

1. Menyediakan alasan untuk perubahan
2. Partisipasi adalah merupakan cara yang mendasar untuk membangun dukungan yang berubah.
3. Berbagi penghargaan yang artinya dalam situasi perubahan, karyawan akan menerima penghargaan yang cukup dalam situasi perubahan.
4. Komunikasi dan pendidikan/pelatihan adalah merupakan hal efisien untuk mendapatkan dukungan terhadap perubahan.
5. Merangsang kesiapan karyawan agar karyawan menyadari perlu adanya perubahan.
6. Berkerja dengan sistem secara menyeluruh.

### **G. Pendekatan Sistem**

Sistem dapat diartikan sebagai satu kesatuan komponen yang satu sama lain saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Gagne dalam Briggs dalam Karti Soeharto dkk., : Sistem sebagai suatu cara yang terorganisir untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, apakah itu untuk seluruh masyarakat, sebagian masyarakat atau untuk seorang guru/dosen/instruktur saja. Bahkan Briggs sendiri mengatakan bahwa sistem adalah rencana kerja yang terpadu



dari semua komponen sistem yang dirancang untuk memecahkan suatu masalah atau untuk memenuhi suatu kebutuhan tertentu.

Johnson et. all, (1973: 5) menjelaskan bahwa *A system is an organized or complex whole: an assemblage or combination of things or parts forming a complex or unitary whole*. Selanjutnya menurut Ludwig Von Bertalanffy dalam Winardi, (1980: 129), *"Systems are complexes of elements standing in interaction. A system is a complex of interacting elements. Systems are complexes of elements in interactions, to which certain laws can be applied"*. Sedangkan AD. Hall/Refagen dalam Winardi, (1980: 129) mendefinisikan sebagai berikut: *A system is a set of objects together with relationships between the objects and between their attributes*.

Menurut Murdik (2002) bahwa sistem adalah seperangkat elemen yang membentuk kegiatan atau suatu prosedur atau bagian pengolahan yang mencari suatu tujuan-tujuan bersama dengan mengoperasikan data atau barang pada waktu tertentu untuk menghasilkan informasi atau energi atau barang.

Menurut Tatang M. Amirin dalam Umar Tirtaraharia dan Lasula: (1) Sistem adalah suatu kebulatan keseluruhan yang kompleks atau terorganisir, suatu himpunan atau perpaduan hal-hal atau bagian-bagian yang membentuk suatu kebulatan/keseluruhan yang kompleks atau utuh. (2) Sistem merupakan himpunan komponen yang saling berkaitan yang bersama-sama berfungsi untuk mencapai suatu tujuan. (3) Sistem merupakan sehimpunan komponen atau subsistem yang terorganisasikan dan berkaitan sesuai dengan rencana untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Bela H. Banathy menjelaskan bahwa *System is defined in the dictionary as an assemblage of objects united by some form of regular interaction or interdependence; an organic or organized whole; as, the solar system; or a new telegraph system*. Sistem adalah suatu kumpulan konsep dari objek yang satu untuk beberapa bentuk yang teratur yang saling pengaruh mempengaruhi atau saling bergantung, system; suatu organik atau menyusun keseluruhan; juga menyinari system; atau suatu alat penggerak system yang baru. Dengan demikian sistem dapat dikatakan sebagai suatu komponen atau unsur-unsur yang berinteraksi satu sama lain menuju ke suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Sistem merupakan suatu totalitas dari bagian-bagiannya yang saling berkaitan.

Dari berbagai definisi di atas dapat dikatakan bahwa suatu sistem adalah merupakan kumpulan dari objek-objek bersama-sama dengan hubungannya, antara objek-objek dan antara atribut mereka yang dihubungkan dengan satu sama lain dan kepada lingkungannya sehingga membentuk suatu kesatuan yang menyeluruh (*Whole*).



Untuk lebih menjelaskan arti menyeluruh dari berbagai definisi di atas, berikut ini akan diuraikan lebih lengkap unsur-unsur dari definisi tersebut aurora lain, kumpulan, objek, hubungan, atribut, lingkungan, dan menyeluruh .

Adapun batasan yang diberikan terhadap sistem, suatu sistem pada dasarnya ditandai dengan ciri-ciri tertentu sebagaimana diuraikan berikut ini:

1. Tujuan. Setiap sistem selalu mempunyai tujuan. Misalnya, tujuan suatu lembaga pendidikan ialah untuk memberi pelayanan pendidikan kepada yang membutuhkannya.
2. Fungsi-fungsi. Adanya tujuan yang harus dicapai suatu sistem menurut terlaksananya berbagai fungsi yang diperlukan untuk menunjang usaha tercapainya tujuan tersebut.
3. Komponen-komponen. Demi terlaksananya masing-masing fungsi yang menunjang usaha tercapainya tujuan, di dalam suatu sistem diperlukan adanya komponen-komponen yang melaksanakan masing-masing fungsi tersebut.
4. Interaksi dan Saling Bergantung. Komponen-komponen dalam suatu sistem saling berinteraksi dan bergantung satu sama lain. Kemacetan pada suatu komponen akan berpengaruh pada komponen yang lain dan sistem secara keseluruhan.
5. Dikelilingi oleh Sistem-sistem yang lain. Suatu sistem tidak berdiri sendiri. Ia menerima masukan dari sistem-sistem lain tersebut dan pada gilirannya sistem-sistem tersebut menerima keluaran yang dihasilkan oleh sistem tadi.
6. Proses Transformasi. Setiap sistem mempunyai misi untuk mengubah masukan (input) menjadi keluaran (output). Proses ini disebut proses transformasi.
7. Efek Sinergistik. Setiap sistem memiliki efek sinergistik (pengaruh keterpaduan) yang diperoleh melalui perpaduan yang kokoh dan serasi antara komponen-komponen yang saling menunjang.
8. Mekanisme Umpan Balik. Setiap sistem memiliki mekanisme umpan balik sebagai fungsi kontrolnya, untuk menjaga mutu sistem.
9. Bersifat Relatif. Suatu sistem bersifat relatif, sebab tergantung situasi atau lingkup memandangnya. Sebuah sistem bisa dipandang sebagai sub-sistem; bisa pula dilihat sebagai suatu sistem; atau bahkan supra sistem.

Cara berpikir dengan mempergunakan konsep sistem disebut pendekatan sistem. Pendekatan sistem adalah suatu proses pencapaian hasil secara efektif dan efisien atas dasar kebutuhan-

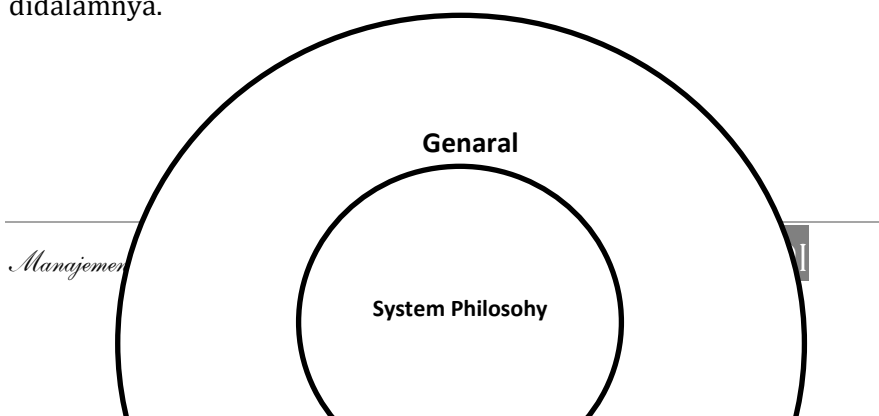


kebutuhan yang ada. Proses tersebut meliputi pengidentifikasian kebutuhan dan masalah, alternatif pemecahan masalah, penilaian dan pelaksanaan alternatif serta pemikiran dan revisi terhadap pemecahan masalah.

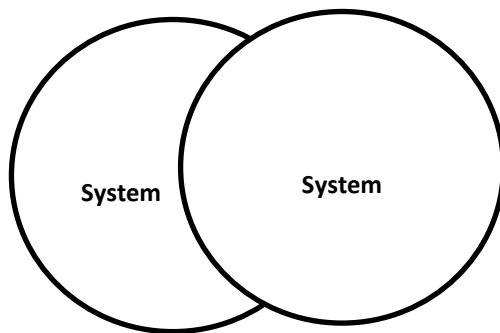
Pendekatan sistem adalah teknik penyelesaian masalah yang dimulai dari identifikasi terhadap adanya sejumlah kebutuhan-kebutuhan untuk dapat menghasilkan operasi dari sistem yang efektif. Dengan menggunakan pendekatan sistem, permasalahan yang membutuhkan kompetensi multidisiplin akan dapat dipecahkan secara terstruktur, matematis, mengandung unsur pemikiran non-kuantitatif, memakai teknik optimisasi dan simulasi serta dapat diterapkan dengan menggunakan komputer.

Walaupun di atas telah banyak ditelaah tentang pengertian sistem itu sendiri, namun perlu juga ditelusuri arah penggunaan teori tersebut kepada dunia nyata atau kepada fenomena kehidupan setiap hari. Untuk mengulas hal tersebut, pendekatan sistem dapat digunakan sebagai pendekatan terhadap hal tersebut. Pengertian pendekatan sistem perlu diklarifikasi agar konsisten dalam penggunaan atau aplikasinya. Seperti dikemukakan oleh Winardi (1997), "Kita perlu mengerti dan memupuk kemampuan untuk bekerja dengan sistem-sistem dengan cara yang inteligen, yaitu dengan menggunakan pendekatan sistem untuk menemukan sifat-sifat penting dari sistem yang bersangkutan, yang kemudian memberikan keterangan-keterangan kepada kita mengenai perubahan-perubahan apa perlu dilakukan untuk memperbaiki sistem tersebut" (Winardi, 1997: 28).

Disamping itu dapat dikatakan bahwa pemanfaatan daripada cara pendekatan sistem berarti bahwa komponen-komponen dari pada sistem tersebut dialokasi serta diintegrasikan dengan cara demikian rupa hingga dapat mengoptimalkan efektifitas menyeluruh dari pada sistem itu. Artinya, penerapan cara pendekatan sistem membantu kita mencapai suatu efek sinergis dimana tindakan-tindakan berbagai bagian yang berbeda dari sistem tersebut jika dipersatukan akan lebih besar dibandingkan dengan jumlah-jumlah daripada bagian yang beraneka ragam. Sehubungan dengan itu, di bawah ini akan digambarkan suatu pendekatan sistem beserta unsur-unsur yang terkandung didalamnya.







Gambar : *The system approach Sumber: Johnson et.al, The Theory and Management of System, (1973: 18)*

Dari gambar dapat dilihat bahwa pendekatan system memiliki konotasi yang luas yang mencakup beberapa bagian khusus dari penggunaannya pada akhir-akhir ini. Unsur utama dari pengetahuan adalah *General System Theory* yang relevan untuk berbagai ilmu dan aplikasi secara praktis. Dalam pengetahuan umum unsur pertama dari pendekatan sistem adalah System philosophy (Filsafat Sistem) yang mempunyai makna *Ha way of thinking*" tentang fenomena dalam konteks keseluruhan, termasuk bagian-bagian, komponen-komponen, atau subsistem-subsistem dan menekankan keterkaitan antara mereka.

Selanjutnya, System analysis (Analisis sistem) berhubungan dengan metode atau tehnik yang digunakan dalam pemecahan masalah atau pengambilan keputusan. Hal ini sangat dekat dengan metode ilmiah yang meliputi: penelusuran masalah, identifikasi variable-variabel yang relevan, analisis dan sintesis dari berbagai faktor, dan penentuan solusi optimal atau tindakan program. Walaupun konsep analisis sistem mempunyai tendensi konotasi tehnik kuantitatif dan perhitungan pemecahan masalah dalam hubungannya dengan sistem tertutup, namun model umum sedikit dapat diaplikasikan pada pemecahan masalah ketika kuantifikasi sulit atau tidak mungkin diperoleh.

Sedangkan yang terakhir, gambar di atas menunjukkan *System Management* (Manajemen sistem) yang meliputi aplikasi teori sistem terhadap pengelolaan sistem dan subsistem organisasional. Sistem ini mencakup pengenalan model input transformation- output dengan mengidentifikasi arus bahan-baku, energi, dan informasi.



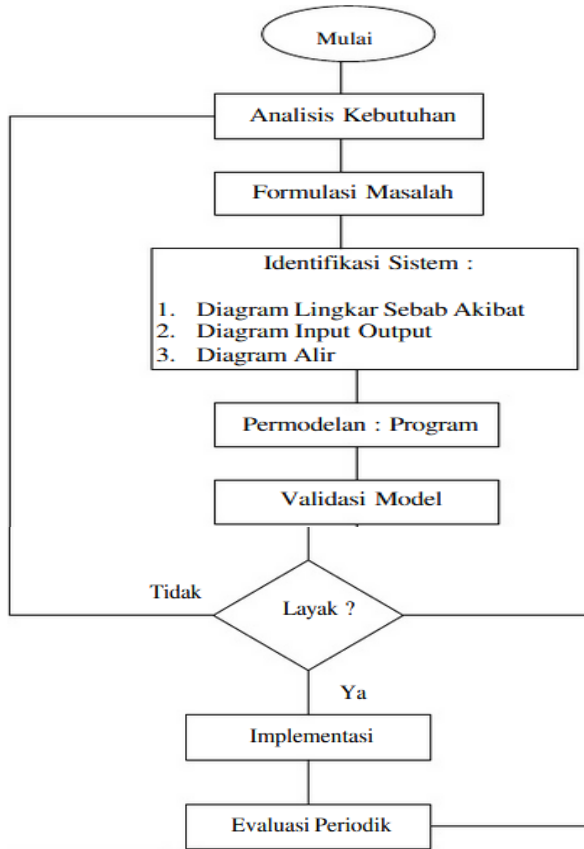
Sistem ini juga menekankan antar hubungan aurora subsistem-subsistem beserta suprasistem terhadap mana fungsi, proyek, atau organisasi diarahkan. Berdasarkan konsep-konsep di atas dapat dijelaskan bahwa filsafat sistem merupakan satu unsur pendekatan sistem yang akan bermanfaat dan mudah diaplikasikan pada tugas-tugas manajerial dalam konteks merumuskan strategi.

Analisis sistem merupakan pendekatan yang bermanfaat pada proses pengambilan keputusan baik yang dilakukan pada tingkat manajerial maupun operasional. Sedangkan manajemen sistem merupakan pendekatan yang berguna dalam pengelolaan organisasi-organisasi besar terutama dalam pengelolaan fungsi, proyek, atau program-program. Dengan kata lain pendekatan sistem adalah satu kesatuan dalam: (1) *a way of thinking*, (2) *a method or technique of analysis*, and (3) *a managerial style* (Johnson et al, 1973: 19).

Inti-inti Teori Sistem Umum (*General System Theory*) secara sederhana dapat kita hubungkan dengan suatu organisasi. Pendekatan demikian terhadap organisasi-organisasi dan analisis organisasi-organisasi sangat bermanfaat. Dalam proses dikonseptualisasi tujuan-tujuan, struktur tugas-tugas, mekanisme-mekanisme yang mengatur, lingkungan, interdependensi komponen-komponen, batas-batas, subsistem-subsistem, input-input, dan transformasi mereka hingga menjadi output kesemuanya akan mendapatkan arti penting. Dengan demikian para pimpinan di dalam organisasi sebagai suatu sistem dapat lebih terfokus pada tugas dan tanggung jawab yang diserahkan pada mereka sehingga tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dicapai dengan baik.

Manetsch dan Park (1976) menyatakan bahwa model merupakan suatu perwakilan atau penyederhanaan dari sistem atau obyek aktual. Pada model terdapat komponen-komponen yang saling berhubungan baik langsung maupun tidak langsung serta mempunyai hubungan sebab akibat. Karena model merupakan suatu perwakilan, maka karakteristiknya adalah model mempunyai tingkat kompleksitas yang lebih rendah bila dibandingkan dengan obyek aktualnya. Oleh sebab itu, pemecahan masalah dengan menggunakan model dapat dilakukan secara menyeluruh dan lintas disiplin tanpa mengganggu sistem atau obyek yang sesungguhnya. Dengan menggunakan model, perbaikan pada sistem dapat dilakukan secara cermat dan sistematis. Dalam menggunakan pendekatan sistem, tahapan-tahapan yang perlu diperhatikan adalah seperti yang disajikan pada Gambar berikut:



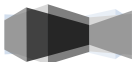


Gambar: Tahapan Kerja dalam Pendekatan Sistem

## H. Implementasi Perubahan

Dalam pakteknya, perubahan yang dilakukan oleh satu organisasi sedikit banyak akan menghadapi hambatan. Hambatan itu ialah berupa penolakan terhadap perubahan yang akandilakukan. Penolakan ini muncul dalam bentuk yang tidak baku. Penolakan dapatmuncul secara terang-terangan, langsung, tersirat, atau bahkan tertunda. Bagi manajemen akan terasa lebih mudah menghadapi penolakan langsung dan terangterangan, karena penyelesaiannya akan secara cepat ditangani terlepas dari berdampak positif atau negatifnya. Sebaliknya, penolakan yang tersirat apalagi tertunda akan menghadirkan tantangan yang tingkat kesulitannya lebih besar untuk diatasi. Adapun sumber-sumber penolakan dalam perubahan organisasi itu terbagi menjadi dua:

### 1. Individu



Menurut Robbins, (2006: 767), sumber penolakan perusahaan yang bersifat individual terletak pada karakteristik manusiawi mendasar, yaitu:

- a. Kebiasaan, ada sebagian individu menolak perubahan karena sudah merasa terbiasa dengan “gaya lama” yang ia jalankan. Mereka akan merasa terancam tersisihkan jika ternyata perubahan yang dilakukan harus meninggalkan kebiasaan-kebiasaannya itu.
- b. Keamanan, orang dengan kebutuhan yang tinggi akan keamanan cenderung menolak perubahan karena akan mengancam perasaan aman mereka.
- c. Faktor-faktor Ekonomi, sumber penolakan ini adalah kekhawatiran bahwa perubahan itu akan mengurangi penghasilan seseorang. Keith Davis dan John Newstrom (1985:231) menerangkan bahwa semua jenis pegawai akan cenderung menolak perubahan karena adanya kerugian batin yang ditimbulkannya. Namun begitu, kecenderungan ini diimbangi dengan keinginan mereka untuk memperoleh pengalaman baru dan imbalan yang menyertai perubahan itu.

## 2. Organisasi.

Robbins mengidentifikasi enam faktor sumber penolakan organisasi, yakni:

- a. Kelembaman struktural, jika terjadi perubahan dalam organisasi, kelembaman struktural yang mengandung kestabilan individu-individu yang sudah stabil dalam pembentukan organisasi dengan bentuk lama, akan menjadi resistan terhadap perubahan yang terjadi.
- b. Fokus perubahan terbatas, jika perubahan yang terjadi dilakukan pada subsistem dalam organisasi, maka fokus perubahan secara organisasi tidak akan terwujud secara utuh, hal ini juga akan menghambat proses perubahan.
- c. Kelembaman kelompok, seperti halnya kondisi kelembaman struktural, maka di sektor ini kelembaman kelompok yang sudah mapan terbentuk akan menghambat proses perubahan.
- d. Ancaman terhadap keahlian, perubahan organisasi dapat mengancam keahlian kelompok-kelompok khusus. Misalnya, dengan diperkenakannya sistem operasi komputer yang baru, maka akan mengancam keberadaan pelaksana sistem sebelumnya yang sulit



mengadaptasi kebijakan penggunaan sistem baru tersebut.

- e. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan, perubahan organisasi akan dapat mengancam posisi seseorang yang sudah dalam posisi tertentu yang sudah mapan. Seseorang akan tergeser dari jabatannya atau akan terjadi penggantian jabatan untuk mengadaptasi perubahan yang dilakukan.
- f. Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang mapan, beberapa kelompok dalam organisasi yang telah terbiasa mengelola sumber daya, akan merasa terancam kedudukannya akibat dari perubahan alokasi sumber daya yang dilakukan.

Dalam kajian lain tentang perubahan, Davis dan Newstorm dalam Husaini Usman (2008:189) mengungkapkan bahwa ada tiga jenis penolakan terhadap perubahan organisasi, yakni:

- 1. Penolakan “Logis”, berdasarkan alasan nalar dan ilmiah. Penolakan ini timbul dari waktu dan upaya yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, termasuk tugas pekerjaan baru yang harus dipelajari.
- 2. Penolakan “Psikologis”, berdasarkan emosi, sentimen dan sikap. Penolakan ini berkaitan dengan sikap dan perasaan pegawai secara individual tentang perubahan. Mereka mungkin khawatir akan sesuatu yang tidak diketahui, tidak mempercayai pimpinan/manajer, atau merasa bahwa rasa aman mereka terancam.
- 3. Penolakan “Sosiologis”, berdasarkan kepentingan dan nilai kelompok. Penolakan ini berkaitan dengan nilai dan kepentingan yang disandang kelompok. Nilai sosial merupakan kekuatan yang berpengaruh dalam lingkungan sehingga harus dipertimbangkan dengan seksama. Untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan perubahan dalam organisasi maka selanjutnya Robbins menerangkan setidaknya ada enam cara, yakni:
  - a. Melalui pendidikan dan komunikasi. Penolakan dapat dikurangi dengan komunikasi yang sehat antara manajemen dengan karyawan untuk membantu mereka melihat logika perubahan. Dengan demikian, karyawan dapat menerima dan memahami mengapa perubahan dilakukan dalam tubuh organisasi.
  - b. Mengundang partisipasi. Dengan berasumsi para individu dalam organisasi mempunyai keahlian dan andil yang sama dalam kemajuan organisasi, maka sepantasnya



mereka diajakserta berpartisipasi dalam kebijakan perubahan organisasi. Keterlibatan mereka akan meminimalisasi penolakan-penolakan individu dalam organisasi.

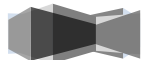
- c. Memberikan kemudahan dan dukungan. Upaya pengurangan tingkat penolakan juga dapat ditempuh melalui pemberian kemudahan dan dukungan kepada karyawan. Kemudahan dan pemberian dukungan itu dapat berupa: pemberian cuti pendek, pelatihanpelatihan, sumbangan dana, donasi, subsidi kompensasi, dan lain-lain dengan maksud agar setiap orang dalam organisasi merasa nyamandengan perubahan yang terjadi.
- d. Perundingan. Perundingan dilakukan jika penolakan yang timbul berasal dari kelompok, Perundingan dilakukan untuk melakukan tawar-menawar dengan kelompok penentang perubahan agar terjadi beberapa kesepakatan yang disetujui kedua belah pihak tanpa mengurungkan perubahan itu sendiri.
- e. Manipulasi dan kooptasi. Manipulasi mengacu kepada upaya pengaruh yang tersembunyi. Menghasut dan memutar-balik fakta agar tampak menarik bagi para penentang sehingga mereka akan berbalik untukmenyetujui perubahan. Sementara kooptasi merupakan bentuk manipulasi yang sekaligus mengajak partisipasi mereka yang menolak perubahan.
- f. Pemaksaan. Terakhir dalam daftar langkah ini adalah pemaksaan, yaitu penerapan ancaman atau unjuk gigi kekuatan langsung terhadap para penolak perubahan berikut pemberian sanksi atau resiko yang akan diterima penolak kebijakan perubahan.

Sedangkan menurut Kurt Lewin untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan perubahan dalam organisasi dengan menggunakan cara berikut:

1. Pendidikan dan Komunikasi
2. Keikutsertaan dan Keterlibatan
3. Keringanan dan Tunjangan
4. Negosiasi dan Kesepakatan
5. Manipulasi dan Kooptasif.
6. Paksaan Implisit dan Eksplisit

Ada beberapa tipe perlawanan dalam perubahan organisasi menurut Vithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, (2009: 383) yaitu:

1. Logis: (keberatan secara rasional)
  - a. Waktu yang diperlukan untuk perubahan

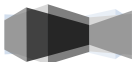


- b. Usaha ekstra untuk kembali belajar
  - c. Kemungkinan kondisi yang diinginkan lebih rendah
  - d. Biaya ekonomi atas perubahane.masalah-masalah teknis perubahan
- 2. Psikologis (sikap emosional)
  - a. Ketakutan yang tidak jelas
  - b. Toleransi yang rendah terhadap perubahan
  - c. Ketidak senangan manajemen atau agen perubahan lain
  - d. Kurangnya kepercayaan kepada pihak lain.
  - e. Kebutuhan keamanan dan keinginan untuk mempertahankan status quo.
- 3. Sosiologis(kepentingan kelompok)
  - a. Koalisi politik
  - b. Menentang nilai-nilai kelompok
  - c. Pandangan yang sempit
  - d. Kepentingan
  - e. Keinginan memertahankan pertemanan yang ada/berlaku.

## I. Penutup

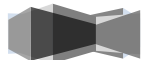
Perkembangan kemajuan teknologi informasi (TI) telah mencapai percepatan yang tidak dapat diduga. Hal ini menjadi permasalahan tersendiri bagi organisasi termasuk lembaga pendidikan Islam dalam mengenali perubahan arah dan sistem bisnis ke depan. Permasalahannya adalah bagaimana mengelola perubahan terkait pengembangan sistem informasi (SI). Banyak bukti menunjukkan bahwa keberhasilan pengembangan SI bermanfaat secara signifikan. Sebaliknya, banyak lembaga pendidikan Islam lambat dan bahkan gagal untuk mencapai peningkatan kinerja yang diharapkan.

Hal ini menjadi tantangan dan peluang dengan manajemen perubahan karena manfaat nyata dan efektifitas pengembangan SI sesungguhnya tetap berada di tangan lembaga pendidikan Islam sebagai pengguna. Perubahan organisasi yang tidak dikelola dengan baik menjadi penyebab utama kegagalan proyek sistem informasi. Manajemen perubahan yang didukung oleh puncak manajemen dan memiliki kemampuan dalam penguasaan teknologi, pengetahuan proses manajemen dan budaya organisasi lembaga pendidikan menjadi kunci keberhasilan proyek implementasi sistem informasi.



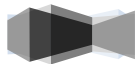
## Daftar Pustaka

- Banathy, H, Bela, Instructional Systems, Belmont, California: Fenon Publishers, Inc., MCMLXVIII.
- Barry E. Cushing, 1974. *Accounting Information System and Business Organization*. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Davis, Gordon B. 1974. *Management Informations System: Conceptual Foundations, Structures, and Development*. McGraw-Hill International Book Company, Aucklland.
- Engkoswara dan Aan Komariah, 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Grundy S. M., 2004. Obesity, Metabolic Syndrome, and Cardiovascular Disease. *J Clin Endocrinol Metab*, 89(6) : 2595-2600
- Hamalik, Oemar, 1991. *Perencanaan dan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Mandar Maju.
- Johnson, Richard A; Kast, Fremon E [and] Rosenzweig, James E. 1973. *The Theory And Management Of Systems*.[s.l] :McGraw-Hill.
- Jones, Garet R [et.al].2000 .*Contemporary management*. [s.l]:McGraw-Hill.
- McLeod. Jr, Raymon, 1995. *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo, 1995), h. 20
- Modhoffir, 1987. *Teknologi Instruksional sebagai Landasan Perencanaan dan Penyusunan Program Pengajaran*, Bandung: CV. Remaja Karya.
- Moekijat, 2005. *Pengantar Sistem Informasi Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Pidarta, Made. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Bina Aksara.
- Robert N. Anthony dan John Dearden, 2003. *Management Control Systems*, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi ke 5, Alih Bahasa Agus Maulana, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Rochaety, Eti, dkk, 2006. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Rochaety, Eti, Pontjorini Rahayuningsih, dan Prima Gusti Yanthi, 2006. *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Harbangan, 1989. *Administrasi Pendidikan*. Semarang; Satya Wacana.
- Soeatminah. 1992. *Perpustakaan Kepustakawanan dan Pustakawan*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Soeharto, Karti (dkk), 1995. *Teknologi Pembelajaran (Pendekatan Sistem, Konsepsi dan Model, Evaluasi, Sumber Belajar dan Media)*, "SIC", Surabaya,





- Stephen A. Moscovice dan Mark G. Simkin, 2000. *Accounting Information Systems: Concepts and Practise*, New York: JohnWiley & Sons.
- Sula, La, Tirtarahardja, Umar, 2000. *Pengantar Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Syafaruddin, 2002. *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan Konsep dan Strategi Aplikasi*. Jakarta: Garsindo.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Winardi dan Nisjar, Karhi. 1997. *Teori sistem dan pendekatan sistem dalam bidang manajemen*. [s.l]: Mandar Maju.
- Winardi. 1980. *Pengantar teori sistem dan analisa sistem*. [s.l] : Karya Nusantara.
- Winardi. 1995. *Pendekatan sistem dalam bidang manajemen*. Bandung: Lembaga Administrasi Negara Perwakilan Jawa Barat.
- Yusup, Pawit M. 2002. "Hubungan Komunikasi, Informasi, dan Perpustakaan: Pengenalan Studi Ilmu Informasi dan Perpustakaan," *Jurnal Komunikasi dan Informasi*. Bandung: Fikom Unpad, hlm. 88—102.



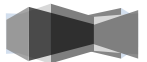
## Biodata Penulis



**Amiruddin Siahaan**, lahir di Tanjung Balai, Sumatera Utara, tanggal 6 Oktober 1960, putra seorang Purnawirawan Pelda TNI-AD Achmad Siahaan (alm) Hasibuan (kelahiran Sihepeng Kec. Siabu Kabupaten Madina).

Menamatkan Sekolah Dasar dan PGA 4 Tahun masing-masing tahun 1972 dan 1976 di Pematang Siantar. Melanjutkan pendidikan ke Sekolah Persiapan (SP) IAIN Sumatera Utara (sekarang MAN-I Medan) dan tamat tahun 1979. S1 (Drs) di Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, Medan Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) dan tamat tahun 1988. S2 (M.Pd) di Universitas Negeri Padang (UNP) Program Studi Administrasi Pendidikan, memperoleh Beasiswa Program Pascasarjana (BPPS) dan tamat tahun 2000. Program Doktor (S3) diselesaikan di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Prodi Pendidikan Islam, dan tamat pada tahun 2016.

Tahun 1994 diterima sebagai Calon Pegawai Negeri Sipil formasi tenaga edukatif (dosen) di almamaternya. Tahun 2000-2001 sebagai Sekretaris Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI) pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara dan sekaligus sebagai Sekretaris Tim Karya Ilmiah Dosen. Penyunting Jurnal Tarbiyah milik Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara, Medan. Pangkat/Jabatan sat ini Pembina Utama Muda (IV/c) Lektor Kepala, dengan keahlian *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (MLPI), sedangkan jabatan struktural saat ini adalah sebagai Pembantu Dekan 3, sebelumnya sebagai Ketua Program Studi Manajemen pendidikan Islam. Semasa mahasiswa aktif di organisasi intra dan ekstra kampus. Pernah sebagai Sekretaris Umum HMI dan Senat Mahasiswa (Ketua Departemen Perguruan Tinggi) masing-masing di fakultasnya, Komandan Resimen Mahasiswa MAHATA Batalyon-C IAIN Sumatera



Utara dan Wakil Komandan Resimen Mahasiswa MAHATARA Daerah Sumatera Utara, saat ini sebagai anggota Dewan Pertimbangan Ikatan Alumni Resimen Mahasiswa Sumatera Utara. Sejak 1995 sebagai pengelola/staf penyunting Jurnal Ilmiah Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara. Jabatan lain sesuai dengan kompetensi profesional diluar kampus adalah sebagai Ketua *Madrasah Development Centre* (MDC) Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara periode 2010-2013.

Menikah (1991) dengan Dra. Nurhidayah, M.A (Guru Agama Islam SMP Negeri 11 Medan), dan telah dikaruniai seorang putri (Kurnia Ayu Ningrum), lahir 25 Agustus 1992 (mahasiswa Fak. Psikologi Universitas Medan Area, Medan).

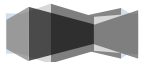
Disamping kesibukan melakukan penelitian untuk penyelesaian disertasi, sempat dipercayakan oleh Rektor IAIN Sumatera Utara (Prof. Dr. H.M. Yasir Nasution, tahun 2004-2005) sebagai salah satu anggota tim konversi IAIN Sumatera Utara menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Sejak tahun 2003 sebagai dosen/pengajar/widyaiswara tidak tetap pada Balai Pendidikan dan Latihan (Diklat) Pegawai Teknis Keagamaan Medan, dalam pendidikan dan pelatihan: (1) pendidikan dan latihan guru Madrasah dan PAI tingkat Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah se-Sumatera Utara dan Nangroe Aceh Darussalam, (2) pendidikan dan latihan Kepala Madrasah tingkat Ibtidaiyah, Tsanawiyah dan Aliyah se-Sumatera Utara dan Nangroe Aceh Darussalam.

Aktivitas dalam berbagai pendidikan dan pelatihan (diklat) merupakan salah satu kegiatan rutin yang sangat disukai dilakukannya, keterlibatan pendidikan dan latihan itu antara lain: (1) pendidikan dan latihan Kepala Sekolah Dasar se-Kota Medan tahun 2006-2007 bersama Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI) Kota Medan, (2) pendidikan dan latihan Kepala Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama se-Kabupaten Langkat, (3) pendidikan dan latihan Kepala Sekolah Dasar Kota Tanjung Balai, (4) diklat Perencanaan dan Penilaian Pembelajaran Kelompok Kerja Guru (KKG) dan *School Team Workshop* (STW) di Deli Serdang, Binjai, Tapabuli Utara, Tapanuli Tengah, Tebing Tinggi, atas nama Desentralized Basic Education (DBE) - 2 USAID tahun 2007, dan saat ini sebagai tim pelaksana Pendidikan dan Latihan Profesi Guru (PLPG) Rayon LPTK IAIN Sumatera Utara untuk Sertifikasi Guru, disamping sebagai asesor Sertifikasi Guru dan Pengawas Pendidikan Agama Islam. Pada saat yang bersamaan sebagai Ketua Program Sertifikasi Guru Melalui Jalur Pendidikan (guru mata Pelajaran Fikih tingkat Tsanawiyah se Indonesia).



Beberapa karya ilmiah (artikel jurnal) yang dipublikasikan antara lain; (1) Pendidikan (*Human Capital*) dan Upaya Kreatif Menciptakan Lapangan Kerja (Jurnal Tarbiyah, Januari-Maret 2002), (2) Signifikansi Pendidikan terhadap Produktivitas Masyarakat (Jurnal Tarbiyah, April-Juni 2002), (3) Kontribusi Pengetahuan Manajemen dan Etos Kerja terhadap Unjuk Kerja Pengelola Akademik Perguruan Tinggi Agama Islam di Medan (Penelitian tahun 2000 dan dipublikasikan pada *Analytica Islamica*, PPs IAIN Sumatera Utara, Mei 2002), (4) Reinventing Organisasi Perguruan Tinggi (Telaah Strategis terhadap Perubahan dan Pengembangan IAIN Sumatera Utara (Miqot, 2003). (5) Konversi Orientasi *Belong the Past* Menuju Paradigma *Visi the Future* (Telaah terhadap Manajemen Pendidikan untuk Tindakan Antisipatif), An Nadwah Fak. Dakwah IAIN SU Medan, 2005. (6) Akuntabilitas Akademik Fakultas Tarbiyah (Antisipasi Pengembangan Program Studi Manajemen dan Supervisi Pendidikan), *Jurnal Tarbiyah*, Fakultas Tarbiyah IAIN Sum. Utara, 2006. (7) Kepuasan *Stakeholders* Pendidikan dalam Konteks Implementasi *Total Quality Management* (TQM), *Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa*, Universitas Dahrmarwangsa, Medan, 2006. (8) *Balanced Scorecard* (Kerangka Kerja Tindakan stratejik Pencapaian Tujuan Organisasi Secara Efektif), *Jurnal Tarbiyah*, Fakultas Tarbiyah IAIN Sum. Utara, 2007. (9) Pendekatan Perencanaan Pendidikan untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan, *Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa*, Universitas Dharmawangsa, Medan, 2008, (10) Pendekatan dalam Kajian Islam, *Al-Intiqal*, Jurnal Ilmu-ilmu Pendidikan dan Keislaman, Sekolah Tinggi Agama Islam Rokan (STAIR), Bagan Batu, Rokan Hilir, Riau, 2009. (11) Ekonomi Pendidikan Konteks Indonesia Kekinian, *Widya Pendidikan*, Divisi Penelitian Pelatihan dan Pengembangan Widya Puspita, Medan, 2009, 2009, (12) Konstruksi Kultur Organisasi (Membangun Peradaban Organisasi Lembaga Pendidikan), *Tanzimat*, Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Kemasyarakatan, Kopertais Wilayah IX Sumatera Utara, 2011, (13) Manajemen Pengembangan Raudhathul Athfal, *Jurnal Tarbiyah*, Fakultas Tarbiyah IAIN Sum. Utara, 2011.

Sedangkan buku-buku yang telah diterbitkan, yaitu: (1) *Pendidikan Agama Islam 1*, untuk siswa SMP di Sumatera Utara, kerjasama dengan Kanwil Depag Sumatera Utara, Cipta Prima Budaya, 2004, (2) *Manajemen Pendidikan Berbasis Sekolah*, Quantum Teaching, Jakarta, 2006, (3) *Manajemen Pengawas Pendidikan*, Quantum Teaching, Jakarta, 2006, (4) *Dasar-Dasar Kependidikan*, (Bunga Rampai - Kontributor), Citapustaka Media, Bandung, 2006, (5) *Pendidikan dan Pengembangan Kepribadian*, (Bunga Rampai - Kontributor), Citapustaka Media, Bandung, 2006, (6) *Kepemimpinan*



*Pendidikan Kontemporer* (Editor), Citapustaka Media, Bandung, 2007, (7) *Mendidik Mencerdaskan Bangsa* (Editor/Kontributor), Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2009, (8) *Pendidikan dan Transformasi Sosial* (Kontributor), Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2009, (9) *Manajemen Pengembangan Profesionalitas Guru*, Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2009, (10) *Pendidikan Islam dan Masyarakat Pembelajar*, (Editor dan Kontributor), Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2010. (11) *Manajemen Perubahan*, Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2012. (12) *Manajemen Pengembangan Profesi Guru* Citapustaka Media Perintis, Bandung, 2014.



**Rahmat Hidayat**, lahir di Medan, 26 Pebruari 1982. Dilahirkan oleh seorang ayah dan ibu yang berdarah pendidik. Ayah Drs. H. Sofyan (pensiunan Guru PNS MAN Tanjung Morawa) dan Ibu Hj. Suriati Lubis (yang memutuskan untuk berhenti menjadi guru setelah kelahiran anak yang pertama).

Mempunyai saudara kandung berjumlah 3 orang, yaitu: Kakak: Rahmi Aulia, SE dan adik Syariful Azmi, SH, MH serta Ahmad Fikri, SH. Menikah pada tahun 2010 dengan Rini Adhariani, S.PdI dan dikaruniai seorang putra bernama M. Shohibul Mumtaz Hidayat pada tanggal 25 Oktober tahun 2011. Namun pada tahun 2012 isteri tercinta dipanggil oleh Allah Swt. Pada tahun 2013 memutuskan untuk menikah kembali, dan Alhamdulillah diberikan Allah Swt. pendamping bernama Mahanum, ST. Berdomisili di Jl. Sesar Komplek Citra Mulia Residence Blok. D.14 Kelurahan Amplas, Medan.

Pendidikan dimulai dari Sekolah Dasar Al-Washliyah 11 Kelurahan Amplas diselesaikan pada tahun 1994, SLTP Pondok Pesantren Al-Husna Medan diselesaikan pada tahun 1997, MAN 2 Model Medan diselesaikan pada tahun 2000. Kemudian menyelesaikan kuliah pada Fakultas Tarbiyah IAIN Sumatera Utara program studi Pendidikan Agama Islam strata satu (S.1) pada tahun 2004, dan selanjutnya menyelesaikan strata dua (S.2) program studi Pendidikan Islam pada tahun 2009. Pada tahun 2016 menyelesaikan strata tiga (S.3) pada Program Doktor Pendidikan Islam UIN Sunan Gunung Djati Bandung.

Bertugas di Fakultas Agama Islam Universitas Dharmawangsa Medan sejak tahun 2009 dan bertugas di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sejak tahun 2010. Dalam perannya sebagai dosen, penulis mengasuh beberapa mata kuliah diantaranya: Ilmu Pendidikan Islam, Filsafat Pendidikan



Islam, Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, Profesi Keguruan Sejarah Peradaban Islam, Sejarah Pendidikan Islam, Inovasi Pendidikan dan Pendidikan Prasekolah.

Penulis juga telah menyelesaikan beberapa karya ilmiah yang berjudul: *Starategi Pembelajaran Qiraat Quran* (dipublikasikan pada Media Pendidikan Jurnal Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Tahun 2012); *Pendidikan Karakter Berbasis Alquran* (dipublikasikan di Majalah Ilmiah Warta Dharmawangsa Tahun 2012); *Tantangan dan Peluang Pendidikan Islam di Era Global Village* (dipublikasikan pada Jurnal Alumni Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN SU "Tadbir" pada Tahun 2015); *Tantangan dan Peluang Perguruan Tinggi Islam di Era Global Village* (dipublikasikan pada Jurnal Pendidikan dan Ilmu Kependidikan "Integritas" pada Tahun 2016); *Pengembangan Orientasi dan Kurikulum dalam Menciptakan Lembaga Pendidikan Islam Unggul* (dipublikasikan pada Jurnal Hijri, Vol. 5 No. 1 Januari-Juni 2016 Jurusan Manajemen Pendidikan Islam UIN SU, ISSN: 1979-8075); *Epistimologi Pendidikan Islam: Sistem, Kurikulum, Pembaharuan dan Upaya dalam Membangun Epistimologi Pendidikan Islam* (dipublikasikan pada Jurnal Al-Mufida, Vol. I No. 1 Juli-Desember 2016 FAI Universitas Dharmawangsa Medan ISSN: 2549-1954); *Pendidikan Islam Sebagai Ilmu: Tinjauan Ontologi, Epistimologi dan Aksiologi* (dipublikasikan pada Jurnal Sabilarrasyad, Vol. I No. 1 Oktober-Desember 2016 Jurusan PAI Fak. Agama Islam Universitas Dharmawangsa Medan ISSN: 2548-2203); *The Relationship Between Teacher's Teaching style with student's Learning Motivation in Indonesia* (dipublikasikan pada Jurnal Intelektualita, Vol. II No. 02 Maret-April 2017 Forum Komunikasi Intelektual Muda Indonesia (FKIMI) bekerjasama dengan LPPPI ISSN: 2527-3329); *Islamic Character Education Values In Mandailing And Angkola Communities In North Sumatera Province* (dipublikasikan pada Jurnal IJLRES- International Journal on Language, Research and Education Studies, Vol. 3, No. 1, 2019. *Cara Cerdas Belajar PTK* (disampaikan pada pelatihan PTK guru-guru SLB Se-Sumatera Utara Tahun 2013); dan Diskusi Publik "Pancasila sebagai Ideologi dalam Pandangan Islam yang diselenggarakan DPD Gerhana Kota Medan pada Tahun 2017.

Buku yang pernah diterbitkan: *Ilmu Pendidikan Islam* (Terbit pada Tahun 2016); *Filsafat Pendidikan Islam* (Terbit pada Tahun 2016); *Manajemen Pendidikan Islam* (Terbit pada Tahun 2016), *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam* (Terbit pada Tahun 2017); *Konsep-Konsep Keguruan dalam Pendidikan Islam*



(Terbit pada Tahun 2017); Akhlak Tasawuf (Terbit pada Tahun 2018) dan Etika Manajemen Perspektif Islam (Terbit pada Tahun 2018).

Disisi lain penulis juga aktif menulis pada opini Harian Waspada Medan, adapun tulisan yang pernah dipublikasikan diantaranya: *Berguru Mendidik Anak kepada Nabi Ibrahim; Berjihad Melawan Narkoba; Formulasi Pendidikan Akhlak; Haji Sebagai Madrasah Ilahiyah; Haji: Simbol Perjuangan Kemanusiaan; Islam dan Kebudayaan; Karakteristik Umat Muhammad saw.; Kebangkitan Peradaban Islam; Kepemimpinan TNI Masa Depan; Kewajiban Manusia; Makna Ukhuwah Islamiyah; Masjid dan Aktivitas Umat Islam; Masjid Sebagai Pusat Peradaban; Masyarakat Sholeh; Memaknai Ujian dalam Kehidupan; Nilai-Nilai Demokrasi dalam Alquran; Pendidikan Karakter Berbasis Nilai-Nilai Islam; Profil Umat Pilihan; dan lain-lain.*

Disela-sela tugas sebagai dosen penulis aktif sebagai *Master Trainer* pada SNIP *Madrasah Development Centre* (MDC) Sumatera Utara. Alhamdulillah penulis telah berkeliling pada daerah-daerah Propinsi Sumatera Utara, mulai dari Kota Medan, Kabupaten Langkat, Kabupaten Serdang Bedagai, Kabupaten Asahan dan Kabupaten Labuhan Batu Selatan untuk menyampaikan materi Kurikulum 2013 dan Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, Efektif dan Menyenangkan (PAIKEM). Disisi lain, penulis juga diberi amanah oleh Kementerian Agama Propinsi Sumatera Utara untuk menjadi narasumber Kurikulum 2013 di sepanjang tahun 2015 sampai awal tahun 2016. Penulis juga aktif dalam mengisi seminar dan diskusi ilmiah. Selanjutnya penulis juga aktif pada beberapa Organisasi Kemasyarakatan, diantaranya: Direktur Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI), Pengurus Cabang Al-Jam'iyatul Washliyah; Sekertaris Umum Dewan Pimpinan Wilayah Gerakan Pemuda (GEMA) 165; dan organisasi kemasyarakatan lainnya.



**Rustam**, lahir di Kampung Toba, 20 September 1968. Alumni Fakultas Tarbiyah IAIN SU pada Tahun 1992. Kemudian melanjutkan pendidikan Strata 2 pada Leiden University, Jurusan Islamic Studies, selesai pada tahun 1998. Saat ini sedang menyelesaikan pendidikan Strata 3 di Universitas Negeri Medan Prodi Manajemen Pendidikan.

Adapun pengalaman Jabatan/Pekerjaan, diantaranya: (1) Kepala Pusat Penelitian Pemberdayaan Kebijakan SDM IAIN-SU





Tahun 2009; (2) Konsultan pada Pusat Kajian dan Perlindungan Anak (PKPA) Medan, mulai tahun 2000; (3) Kepala Pusat Penelitian dan Penerbitan IAIN, tahun 2013; dan (4) Wadep Bidang Akademik dan Kelembagaan FITK, Tahun 2016-sekarang.

Adapun Kursus/Latihan di dalam dan di luar negeri, yaitu: (1) Asset Management pada Tahun 2016 di PukYong University, Incheon, Korea. (2) Research Capacity Building, pada Tahun 2013 di Vrej University, Amsterdam, Belanda; (3) School Based Management, pada tahun 2013, di Medan, pelaksana USAID Prioritas; (4) Applied Policy Research, pada tahun 2010, di Lombok, dilaksanakan oleh Flinders University dan Menneg PP&PA; (5) Summer Institute Training on Child Abuse, pada tahun 2005, dilaksnakan oleh CPTCSA, Quezon, Philippines; (6) Cambodian Course; pada tahun 2004, dilakanakan oleh Private course, Phnom Penh, Cambodia.

Adapun Konferensi/Seminar/Lokakarya/Symposium yang pernah diikuti adalah: (1) Mainstreaming the concept of child friendly in mosque management, Tahun 2018, diselenggarakan oleh UCLouvain, Belgium. (2) Konsep Masjid Ramah Anak Dalam Perspektif BKM, Tahun 2017, dilaksanakan oleh USM Malaysia. (3) Pengarusutamaan Gender bagi Tokoh Agama dan Tokoh Masyarakat Sumatera Utara, Tahun 2010, diselenggarakan oleh Biro Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. (4) Seminar *progress report* penelitian, Tahun 2009, diselenggarakan oleh Balitbang Depag Jakarta. (5) Penulisan Proposal Program bagi staf Pusat Kajian Wanita (PSW) IAIN SU, tahun 2008, diselenggarakan oleh PSW IAIN SU. (6) Pelatihan Sekolah Ramah Anak bagi guru SD dan SMP di Nias Selatan, tahun 2008, diselenggarakan oleh Pusat Kajian dan Perlindungan Anak (PKPA) Medan. (7) Pelatihan Penelitian Kualitatif bagi pendamping lapangan, tahun 2007, diselenggarakan oleh PKPA Nias. (8) Pelatihan Hak Anak bagi pendamping lapangan, orang tua, tokoh agama dan tokoh masyarakat di Aceh dan Nias (total delapan sesi pelatihan, masing-masing tiga hari, Tahun 2007, diselenggarakan oleh Christian Aid (CA) United Kingdom dan PKPA.

Sedangkan Pengalaman Penelitian yang pernah dilakukan adalah: (1) Mainstreaming Konsep Ramah Anak dalam Manajemen Masjid, Tahun 2018 dengan biaya Kemenag. (2) Konsep Masjid Ramah Anak dalam Perspektif Pengurus Badan Kenaziran Masjid (BKM), Tahun 2016, dengan Biaya Kemenag. (3) Tradisi Pacaran Mahasiswa Muslim, Tahun 2015, dengan Biaya Kemenag. (4) Pandangan Hidup dan Etos Kerja Pekerja Urban, Tahun 2015, dengan Biaya Kemenag. Dan (5) Manajemen Lembaga Pendidikan Islam di Sumatera Utara, Tahun 2014, dengan Biaya Kemenag.





Kemudian buku dan jurnal yang pernah diterbitkan adalah: (1) Peran masjid Bagi Masyarakat “Masjid Ramah Anak, Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Masjid, resolusi Konflik Bagi Pemuda, Penerbit Kerjasama LP2M UIN SU dan Pemerintah Kabupaten Batubara, Tahun 2019; (2) Basic English Grammar, Tahun 2017; (3) Tradisi Pacaran Mahasiswa Muslim, *Jurnal Penelitian Medan Agama*, Tahun 2016. Dan (4) Pekerja Anak di Pulau Nias, Armen Publishing House, Tahun 2008.



## Biodata Editor



**Muhammad Rifa'I** lahir di Medan 04 Mei 1970 dari pasangan yang bernama Jamaluddin Hawi dan Ibu Aminah. Anak ketiga dari sepuluh bersaudara. Menempuh pendidikan SD tamat tahun 1983, melanjutkan ke MTs Al-Ittihadiyah A Masruriyah Medan tamat tahun 1986, kemudian menyelesaikan PGAN Medan tamat tahun 1989.

Pendidikan Strata satu diselesaikan pada tahun 1995 pada Jurusan Pendidikan Agama Islam IAIN Sumatera Utara Medan. Meraih gelar Magister Pendidikan dari Universitas Negeri Medan dengan program studi Administrasi Pendidikan pada tahun 2006 dan Strata tiga di almamater yang sama pada program studi Manajemen Pendidikan selesai pada tahun 2017. Saat ini bertugas sebagai Dosen tetap pada Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Sumatera Utara mengampuh mata kuliah Manajemen Pendidikan.

Beberapa artikel yang dipublikasikan melalui jurnal antara lain Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan ( Study kualitatif di SMK BM Swasta Sinar Husni) *prosiding Seminar Nasional* 29-31 Juli 2016, ISBN: 978-602-74913-0-4, Aplikasi Teori Abraham Maslow dalam pengembangan Organisasi Kerja Di CV. Widya Puspita Medan ( Hijri Jurnal Manajemen Kependidikan dan Keislaman Vol.5 No.1, Januari-Juni 2016, ISSN 1979-8075

Karya ilmiah berupa buku yang pernah dipublikasi antara lain Teori Manajemen menuju efektifitas pengelolaan organisasi (Citapustaka Media Bandung, 2007); Manajemen Organisasi (Cita



Pustaka Media Perintis Bandung, 2013), Organisasi Manajemen (editor) Raja Grafindo Persada 2016, Pengantar Kewirausahaan Rekayasa Akademik Melahirkan Enteprenership (editor) citapustaka Bandung 2016. Dasar-Dasar Manajemen (Perdana Publishing Medan, 2017)., dan Etika Manajemen Perspektif Islam (LPPPI Medan, 2018).

Kegiatan organisasi profesi dan sosial yang diikuti diantaranya Pengurus Daerah Ikatan Sarjana Pendidikan (ISMaPI) Provinsi Sumatera Utara Tahun 2014-2018, Pengurus Pusat Ikatan Anggar Seluruh Indonesia (IKASI) Tahun 2015-2019 Pengurus Daerah Himpunan Sarjana Pendidikan Agama Islam (HSPAI) Priode 2014-2019. Pengurus Daerah Ikatan Anggar Seluruh Indonesia (IKASI) Provinsi Sumatera Utara 2014-2018, Pengurus Daerah Al-Ittihadiyah Provinsi Sumatera Utara 2015-2019, Wakil Ketua Palang Merah Indonesia Medan tahun 2015-2019, Pengurus Provinsi Taekwondo Indonesia Sumatera Utara tahun 2017-2021.

Menikah dengan Susmaini, M.Pd pada tahun 1996 dan dikarunia Allah Swt. tiga orang anak, Annisa Rizqia Ramadhani lahir 1997, Bambang Gunawan lahir 1998 dan Rifqy Ikhsanul Akmal lahir 1999.

